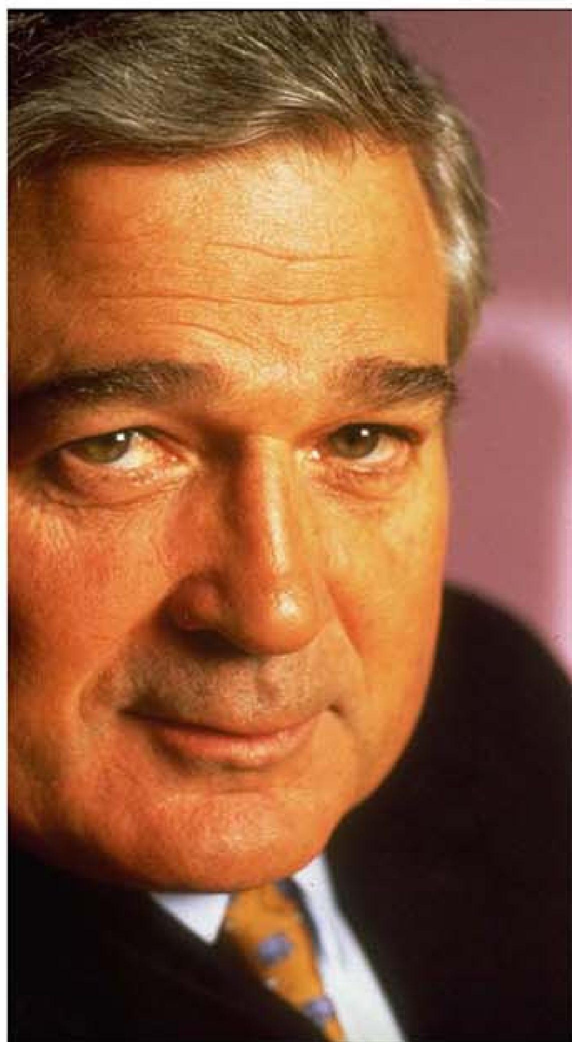


# 谁说大象不能跳舞？

[美] 郭士纳（Louis V. Gerstner）◎著

张秀琴 音正权◎译

Who Says Elephants Can't Dance?

（纪念版）



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

# 版权信息

书名:谁说大象不能跳舞？：纪念版

作者:[美]郭士纳

译者:张秀琴 音正权

ISBN:9787508655482

中信出版集团制作发行

谨以此书献给成千上万的IBM人

他们从来没有抛弃过他们的公司、他们的同人以及他们自己

他们是IBM再创辉煌的真正英雄

# 编者的话

杰克·韦尔奇、郭士纳的名字在职业经理人，甚至是许多并非企业高管的普通读者当中颇具知名度和影响力。作为出版者，我们引以为豪的就是将他们的自传和对管理最为权威的论著《赢》最早引进到中国，并将《谁说大象不能跳舞？》引进出版。

然而，阅读是思想的开始，而不是终点。这些年中国企业的发展和企业家群体的成长超过这个国家以往任何时代，如果说对韦尔奇的单纯膜拜仍然在继续，则不失为一种思想上的停滞。幸好它没有发生。由此，我们想到了重新整理已经出版的杰克·韦尔奇和郭士纳的作品，将“中信十年人物经典”作为一个系列出版，以期为更多人的思考提供参考和镜鉴。换句话说，是想在企业家成长的路上捧上自己的一把新土。

在这个世界上任何角落，企业家都不是“无土栽培”的。他们的成长和发展需要社会环境、商业环境等众多外围条件。在我们看来，他们中的一些人如果生于战乱，也颇有成为将才的可能。而他们之所以成为企业家，首先是他们的性格、知识、能力等个人因素足以令其成为一个优秀的人，其次就是中国经济飞速发展提供的机遇与挑战的催化——所谓“时也，势也”。

站在出版者的角度，令我们欣慰的不仅仅是柳传志、王石、马云这些企业家中的佼佼者在阅读我们的出版物，更重要的是，在中国数以十万计的中小企业的创业者、管理者，甚至是那些身处规模庞大企业各个岗位的普通员工，也在阅读我们的管理图书。我们相信如此庞大的智力资源才是中国企业，乃至中国经济最强劲的引擎。

如今再看韦尔奇、郭士纳的种种论述，一如当年，无法从中找到对现实局面简单直接的解决方案。但是沿着其中的许多思路去思考，仍然有助于很多人解决自己工作中的问题、面对管理上的困境。从蹒跚学步，到摸着石头过河，中国企业和他们的领导者正在从小学生，逐步向行业旗手的新征程开拔。如果说，我们出版杰克·韦尔奇等人的作品是在坚持什么的话，那就是坚持着一份期盼，期盼中国企业的领导者，也能从中国经济奇迹中脱颖而出，成为世界级的商业领袖。而他们之中，也将有人登上企业管理者的最高峰，一如当年的韦尔奇、郭士纳，令世界瞩目。

在如此恢宏的历史中，我们要做的不过是，为您提供知识，以应对变化的世界。

编者

2015年10月

# 序

我从来没有想过要写一本书，因为我不是一个写书的人。直到现在，我也没有时间伏案反思我35年的从商生涯，更没有耐心长时间地坐在那里写一本书。在我的整个职业生涯中，我都不敢贸然告诉别人该如何管理他们的企业。

坦率地说，我不敢确信别人是否对我的思想感兴趣。我阅读过别人的许多著作，但多数并非关于商业方面的。每天在办公室里待12个小时，回家后谁还会想去阅读别人的办公记录呢？

我总以为，你不可能仅仅坐在办公室里，就可以成功地管理好自己的企业。这就是我在IBM公司（国际商业机器公司）担任CEO（首席执行官）的9年间坚持四处走访的原因所在：此间，我的飞行里程达到了100万英里，并会见了无数IBM的客户、商业伙伴以及员工。过去的两年里，就在人们开始猜测我是否退休在即的时候，我还在想，正是在这些会见中，一个外出走访的CEO才能够获得关于公司、世界以及未来的许多宏伟蓝图的认识。然而，有多少次——无论是在大型会议还是在小型聚会中，甚至是在与CEO们和国家领导人的私人会晤中，我都惊奇地发现，人们总是在问我：“你是如何令IBM起死回生的？”“你刚到那里的时候，IBM是个什么样子？”“IBM的问题出在哪里？”“你做了什么特别的事使IBM东山再起了？”“你在这一过程中学到了些什么？”

许多人都说，他们想知道这些问题的答案，因为他们自己的公司、组织或者政府机构也面临着一些与IBM在20世纪90年代初期濒临倒闭时类似的问题。国外的商务人士也面临着一个任务，就是如何把传统企业转变为与世界经济接轨的、务实而灵活的现代企业，所以他们似乎对于

这些问题特别感兴趣。

就在我宣布自己有引退的意愿以后，我在《今日美国》（*USA Today*）上看到了一篇有趣的文章。该文指出：人们期待郭士纳能够做一些比写书或者打高尔夫球更有意义的事。这是一个好主意，但是自从宣布打算引退以来，我已经收到了数千封来信和电子邮件，其中大部分都表示希望我能够告诉他们，我在IBM有什么样的经验和教训。我还应邀在一个电视广告中与高尔夫球名将杰克·尼克劳斯（Jack Nicklaus）以及加里·普莱耶（Gary Player）一起亮相。对于我来说，目前满足所有这些“公众要求”最容易的方式就是，远离高尔夫球并着手写一本书。

下面我就要告诉你有关我重振IBM的故事了。

当然，如果没有IBM同事们的帮助，就没有IBM的起死回生和今日的辉煌，也就没有呈现在大家面前的这本书。从许多方面来说，这不仅是一本关于我的书，同时也是一本关于他们的书，他们都是重振IBM的英雄。这些英雄当中有许多都是公司的领导者，其中最重要的要算是丹尼·韦尔什和彭明盛[注]了，他们是我们服务公司的缔造者；还有软件集团的创始人约翰·汤普森；把混乱的信息整合起来并形成了世界上最有力品牌的阿比·考恩斯坦姆；帮助我把高科技语言转译成管理用语的尼克·多诺弗里奥；把生产力水平、纪律、深入的调查分析理念贯穿到公司之中（在我来IBM之前，这些工作似乎并没有得到足够的重视）的3位伟大的高级财务主管杰里·约克、里克·托曼和约翰·乔伊斯；在许多重大决策上给予我智力支持和咨询帮助的，我多年的同事拉里·里奇尔迪；最后，还有使IBM真正拥有了健全的人力资源部门，并在公司文化转型中发挥核心作用的人力资源部负责人汤姆·布沙尔。

实际上，在IBM的转变过程中，成千上万的IBM人也都为此做出了巨大的贡献，他们接听电话、勇于承担重任，并在我们承担重振公司这个让人筋疲力尽（时而令人恐惧，时而令人振奋）的任务过程中，表现

出他们的宽容和理解。为了他们，我决定写这本书。

我是在没有合著者和代笔者的情况下写这本书的（所以，我敢打赌这是我的最后一本书了，我没有想到写一本书有这么难）。我会为书中所出现的任何误导读者的错误负全部责任。而且书中所陈述的都是我个人的观点，并不一定都代表IBM公司以及IBM其他员工的想法。

我的确从IBM的一些老员工那里得到了许多帮助，他们是乔恩·伊瓦塔、马克·哈里斯以及麦克·温。米歇尔·安德尔则熟练而耐心地、一次又一次地帮助我整理稿件。我衷心感谢他们，还有每一位帮助过我的人。

---

1. Sam Palmisano，2002年3月接替郭士纳任IBM CEO，他的中文名字是“彭明盛”。——编者注

# 引言

本书不是我的自传。除了我的孩子，我并不奢望任何人阅读这本书（而且，对于他们是否愿意阅读本书，我也完全没有把握）。然而，为了给我的观点提供一些相关的背景，我决定简要陈述以下这些历史背景。

1942年3月1日，我出生于美国纽约米尼奥拉市。

我父亲从一个送奶车司机做起，最终成为F&M Schaeffer Brewing公司的调度员。我母亲做过秘书、房地产销售人员，并最终成为一所社区大学的教学管理人员。我还有一个哥哥和两个弟弟。直到1959年我上大学之前，我们一家人都住在米尼奥拉的同一所房子里。

我成长于一个信仰天主教的中产阶级家庭，家教严格，但又充满温暖。所以无论我在事业上取得什么样的成就，都是与我父母的影响分不开的。父亲是一个不爱说话的人，他非常爱学习且注重内省——这种内省是不需要更大范围听众的赞许和肯定的。母亲勤劳善良，对所有的孩子一视同人，要求极其严格。是她，督促我们追求卓越、追求成就，并最终走向成功。

在我的家庭中，教育是首要的问题。父母每4年就要抵押一次房产以支付孩子们的学费。我入的是公立小学，毕业后就去了米尼奥拉的天主教中学——Chaminade中学。1959年中学毕业，我申请到了达特茅斯学院一份丰厚的奖学金，自此开始了自我奋斗的人生历程。对于我的家庭来说，达特茅斯学院提供的那份奖学金是一份巨大的恩惠，没有它，我可能根本没有办法踏进大学的校门。

4年后，我获得了工程学学士学位，毕业后又到哈佛大学商学院继续学习了两年（那时候，你可以从本科院校一毕业就直接到商学院读书，这种做法后来被大多数商学院取消了）。

23岁的时候，我从哈佛毕业就直接进入商界。

1965年6月，我加盟纽约麦肯锡咨询公司。我的第一个任务就是为标准石油公司（Socony，美孚的前身）做一项高级管理人员的报酬研究。我永远不会忘记开展该项研究的第一天，当时我对高级管理人员的报酬问题一无所知，对石油行业也知之甚少。不过幸好我是公司里的新人，公司一般不会委我以重任。但是，麦肯锡公司却是一家要求员工迅速成长的公司：几天之内，公司就委派我去和一位比我大好几十岁的高级经理面谈。

随后的9年里，我一步一步成长为麦肯锡公司的高级职员。我负责管理公司的财务，同时也担任公司高级管理委员会委员。我是负责3个主要客户的合伙人，而这3个客户中有两个是金融服务公司。

在麦肯锡公司我所学到的最重要的事情就是，如何对一家公司的基础有一个具体的理解。麦肯锡公司就是专门为自己的客户深入分析其市场定位、竞争态势以及战略方向的。

刚过而立之年，我就清楚地意识到，我并不甘心把顾问工作当作自己的职业。尽管我喜欢智力挑战、快节奏，以及与高级管理人士接触，但我还是发现自己越来越不喜欢扮演一个顾问的角色。记得我曾对自己说：“我再也不想走进一个房间，然后将一份报告呈交给会议桌对面的人，我真正想成为的是会议桌对面的那个人——那个能做决策和采取行动的人。”

与麦肯锡公司其他许多成功的合伙人一样，我在做顾问期间也曾收到过客户的邀约，邀请我加盟他们的公司。但是多年来，这些邀约都没

有能够打动我，并足以令我下决心离开麦肯锡公司。然而，1977年，我终于接受了美国运通公司的邀请。那时，运通公司是我最大的客户，而且加盟时我担任的是该公司的旅游服务集团负责人的职务（实际上，就是负责美国运通卡、旅行支票以及旅行办公业务）。我在美国运通公司一待就是11年，那也是一段非常有趣，而且我个人也感到很满意的时光。10年间，我们的团队使旅游服务业务的收入复利增速提升为17%；运通卡的发行量也从800万张增加到3 100万张；我们还围绕着公司卡、销货以及信用卡加工业，开拓了各种新业务。

在美国运通公司，我学到了许多东西。一开始我曾失望地发现，公开的意见交流（从某种意义上说，那是我在麦肯锡公司所学到的，在不采用等级制度的情况下，一种完全自由的解决问题的方式）在一个大型的、以等级制度为基础的机构中并不起作用。我还清楚地记得，上任的第一个月中我在这件事情上所处的尴尬境地：那时，我邀请了一些我认为专业水平很高的人前来就决策问题进行讨论，而没有顾及他们都是等级比我低2~3个级别的员工。因此，我的团队对我的这一行为几乎是表示半反抗态度了！于是，我开始试图建立一种这样的机构，即在这个机构中既允许等级制度的存在，同时又允许机构中各个级别的人聚集在一起，共同探讨解决问题的办法。

在这里，我还培养了一种信息技术战略价值观。想想美国运通卡所显示出来的信息技术含量吧！尽管在20世纪70年代之前我们并没有意识到这一点，但它实际上就是一个大宗的电子商务。数百万在全世界旅游的人都携带着运通公司这张银白色的塑料卡片，在世界各地进行购物和享受服务。每个月他们都会收到一张账单，账单上列明他们的这些交易，所有的交易都可以转换为以某种货币形式结账。如果没有数千名，那至少也有数百名彼此并不相识或许再也不会见面的人，在世界各地同时进行交易，所有这些交易大多都是通过大规模的全球数据处理中心进行电子商务处理的。多年来，我在该项业务中努力奋斗的就是它的技术含量。

同样是在美国运通公司，我第一次领教了“老IBM”的厉害。我绝不会忘记，在那一天事业部经理给我打电话说，他最近在公司的一个大数据处理中心安装了一台阿姆达尔（Amdahl）电脑——该数据处理中心一直都是全部使用IBM产品的。这位经理说，IBM的产品代表那天早晨来到我们公司并告诉他，由于我们公司的数据处理中心购买了阿姆达尔电脑，所以IBM将取消对我们数据处理中心的所有支持性服务。听完之后，我简直惊呆了。鉴于美国运通公司当时还是IBM最大的客户，所以我无论如何也想不到IBM会如此对待自己的客户。我立即给IBM当时的CEO打电话，询问他是否知道并同意该公司的这一做法。我没有联系到这位CEO，而是和他的一位行政助理通了话，这位行政助理说他会记下我的话并转给CEO。IBM到底还是头脑冷静（或者说是聪明）的人多，所以那场风波总算过去了，但我却永远不会忘记。

1989年4月1日，我离开了美国运通公司，结束了《商业周刊》（*Business Week*）所谓的在运通公司的“漂亮的10年竞赛”，来到了RJR纳贝斯克（RJR Nabisco）公司。这是一家大型袋装食品公司，是前不久在原纳贝斯克公司和R·J·雷诺兹（R. J. Reynolds）烟草公司合并的基础上组建的。当猎头公司找到我时，该公司已经名列“美国90家最受尊敬的公司”之一。该公司当时刚刚经历了美国现代商业史上最疯狂的一次风险投资：众多的投资公司为该公司的非公开杠杆收购（LBO）展开了一场极其激烈的竞标，最终中标的是联合风险投资公司（Kohlberg Kravis & Roberts Co.，简称KKR）。然后，KKR就找到了我，让我到这家目前处于非公开和负债累累状况中的公司担任CEO。

之后的4年，我又投入全新的挑战之中。尽管从美国运通公司开始，我就已经清楚地掌握了一家消费品公司的运营规则，但是我在RJR纳贝斯克公司的大部分时间却都是用在了对非常复杂而且负担过重的资产负债表的管理上。20世纪80年代杠杆收购的肥皂泡，在RJR纳贝斯克公司购并成立后不久就破灭了，并给这次购并活动带来了潮水般的麻烦。事后看来，KKR的确是在RJR纳贝斯克公司身上花了太多的钱，同

时对于RJR纳贝斯克公司来说，以后的4年就变成了为平衡资产负债表再筹集资金的过程，而且还要努力保持公司各事业部之间的某种平衡。为此，我们不得不在起初的12个月中卖掉了价值110亿美元的资产，每年还要支付利率高达21%的债务。当然，我们有很多贷款人和债权人委员会，还砍掉了最高管理层的过度开支（例如，当我来RJR纳贝斯克公司的时候，该公司旗下已经拥有32名职业运动员，他们都是由公司支付其薪水的“RJR纳贝斯克队”的队员）。

对我来说，那是一段艰难的时光。我喜欢建构商业，而不是肢解它们，同时我们也可以从所做的每件事中获得学习的机会。从RJR纳贝斯克公司的工作实践中，我学到的一条重要经验就是：现金在一家公司中具有十分重要的意义——“自由现金流量”是衡量一家公司是否健康发展以及公司绩效高低的一个最重要的指标。

我也从RJR纳贝斯克公司的工作实践中进一步培养了管理者和所有者之间的良好关系。在麦肯锡公司的时候，我就已经对这种关系有所体验，因为麦肯锡公司就是一家合伙人共有的私营公司，管理者有必要与股东利益保持一致——不是通过诸如股票期权这样的无风险工具，而是通过把管理者自己的钱投放到公司之中，使自己与所有者之间的利益保持一致。这种方法也成为我以后带到IBM公司的一个重要管理哲学。

截至1992年，一切都清楚地显示出，RJR纳贝斯克公司本身运营得很好，但是杠杆收购却并没有给公司的所有者们带来预期的经济回报，KKR也正准备退出，于是我也萌生了退出该公司的想法。本书下面将开始讲述我的故事。

# 第一部分
# 掌舵领航

# 第一章 IBM情缘

1992年12月14日，我刚从一个慈善晚宴上回来，这些晚宴大多充满温情善意，但却少有刺激和促进作用。参加这样的晚宴是纽约城CEO生活的一部分，我作为RJR纳贝斯克公司的CEO当然也不能例外。当我刚走进自己位于第5大道的公寓还不到5分钟，电话铃就响了。那是楼下服务员打来的，现在已经将近晚上10点，服务员却告诉我说："伯克先生想在今天晚上尽快见到你。"

我很纳闷，因为我住的这个地方，左邻右舍是不会这么晚给自己邻居打电话的。于是我问服务员，是哪位伯克先生，他现在在哪里，以及他是否希望非得在今晚见面？

服务员答道："是吉姆·伯克，他就住在这幢公寓的楼上，他的确非常想在今晚与你面谈。"

我并不十分了解吉姆·伯克，但我却对他在强生公司的领导才能敬佩不已，例如在处理无麻醉品美国之友（Partnership for A Drug-free America，简称PDFA）的案例上他就表现得非常成功。早些年，伯克还因为处理泰诺污染危机而成为商界传奇人物。我不知道他为何这么急切地要见我，当我给他回电话时，他立刻就下楼来了。

一见到我，他就开门见山地说："我听说你有可能要回美国运通公司去做CEO，但我不希望你那样做，因为我为你准备了一个更大的挑战。"关于我打算重返我曾经工作过10年的美国运通公司的说法，很有可能是他听到了什么谣传。实际上，1992年11月中旬，美国运通公司董

事会的3位成员曾在纽约城的“天空”俱乐部与我进行了秘密会晤，在会晤中他们邀请我重返运通公司。运通公司董事会是否给当时的CEO吉姆·罗宾逊施加了压力迫使他下台还很难说，如果是真的，我也会很惊讶，但是华尔街和媒体却一直在流传这样的猜测。然而，我还是礼貌地告诉与我会晤的那3位董事，我没有兴趣重返美国运通公司。虽然我很留恋在那里任职的岁月，但我不打算再回去修正那些在我看来很难避免的错误（罗宾逊两个月后离开了运通公司）。

我告诉伯克这些真相。他立刻对我说，IBM的一个高级职位很快就会空缺，希望我考虑一下是否愿意去填补这个空缺。不用说，我感到十分惊讶。尽管众所周知，而且媒体也广为报道了IBM公司正面临着严重的问题，但还是没有任何迹象表明他们马上就要更换CEO。于是我说，我认为自己不能胜任IBM的管理工作，因为我没有相应的技术背景。他说：“我很高兴你不打算重返美国运通公司，但是请你再考虑一下到IBM任职的事。”那天的谈话就进行到这里。

随后的几周里，媒体却炒作得很厉害。《商业周刊》刊载了一则题为《IBM董事会将清理门户》的报道，《财富》杂志也刊载了一则报道——《国王约翰（董事长兼CEO约翰·埃克斯）戴着一顶不好戴的王冠》。似乎所有的人都对IBM该如何运作有一套自己的理论。在阅读这些报道的时候，我也很庆幸自己不在该公司任职，因为媒体至少表面上认为IBM的好日子已经到头了。

## 搜猎

1993年1月26日，IBM宣布公司董事长兼CEO约翰·埃克斯已决定退休，同时公司成立一个搜猎委员会，以便在公司内外考察合适的CEO候选人。该委员会的负责人就是吉姆·伯克，不久他又给我打电话了。

1993年1月，我给伯克的答复和1992年12月的答复是相同的：我不合格，而且我也不感兴趣。但他还是强调说："再考虑一下吧！"

于是，他和委员会在美国展开了一场公开的高级CEO搜猎行动。诸如通用电气公司（GE）的杰克·韦尔奇、联合信号公司（Allied Signal）的拉里·博斯迪、摩托罗拉公司的乔治·费希尔以及微软公司的比尔·盖茨，都在他们的搜猎名单中。当然，搜猎名单中也包括IBM公司内部的高级经理。搜猎委员会还与许多技术公司的首脑人物进行了一系列的会晤，大约是在就谁才应该坐他们公司的头把交椅这件事征求意见（太阳微系统公司CEO斯科特·麦克尼利公开对一个记者说，IBM应该聘用"一个差劲的人"才是）。在这场被认为是一项头号交易的搜猎行动中，委员会聘用了两家招聘公司，其中重要的负责人是内华达斯宾塞·斯图尔特管理咨询公司（Spencer Stuart Management Consultants N. V.）的汤姆·内夫和海德思哲国际咨询公司（Heidrick & Struggles）的格里·罗奇。

那年2月，我还遇见了伯克和委员会的同事汤姆·墨菲——墨菲当时是大都会ABC公司的CEO。尽管干劲十足，但他们还是没能找到一个技术专家型的，但又具有广泛基础并能给公司带来变化的领导人。事实上，伯克在整个搜猎过程中所传递出来的信息都是一致的，那就是他在搜猎委员会刚成立时就说过的："我和委员会成员在新的领导人应该是什么样的以及从哪里来的等方面，都是没有偏见的。最重要的就是，这个人必须是一个经实践证明有能力的领导人——一个通才和能驾驭变革的人。"

在2月的这次会晤中，我再次告诉伯克和墨菲，我真的不认为自己是IBM一个合格的CEO人选，而且我也的确不希望再掺和到这场CEO搜猎过程中去了。

我们之间的谈话就这样再次友好地结束了。当他们离去以后，我猜他们一定还要继续广泛地搜猎，当然也会有同时出现好几个候选人的情况。

# 专家不得不说的话

我阅读过报纸杂志上华尔街以及硅谷电脑预言家和专家们在那一时期对IBM所做的评论。所有这些评论都加重了我对该公司的怀疑，而且我相信其他许多候选人大概也和我的想法差不多。

在这些评论家中，最突出的大概要数当时几乎在所有媒体上都频频露面的两个人——查尔斯·莫里斯和查尔斯·弗格森。他们写了一本书，叫作《电脑大战》（*Computer Wars*），该书对IBM的未来持一种悲观的论调。在书中他们写道："IBM几乎已经不可能再继续成为工业界的一支生力军了。比尔·盖茨，这个让工业界所有人既爱又恨且拒绝接受的软件业巨头，也曾经在一个不设防的时刻说过，IBM'将在几年之内倒闭'。盖茨的话或许是对的。自从1980年以来，IBM就是一个失败者，一个几乎在所有电脑技术领域都落后的失败者……传统的大型电脑并没有在一夜之间消失，但它们却已经是过时的技术了，而且它们曾经在其中引领时尚的王国也已经萎缩。"

莫里斯和弗格森在书中得出结论："目前的问题是，IBM是否还能够生存下去。而从以上这些分析中显然可以看出，其生存前景的确堪忧。"

莫里斯和弗格森还撰写了一篇更长也更为技术性的，甚至是更为悲观的关于IBM公司的报道，还把该报道以每份几千美元的价格卖给了一些公司和研究所。这篇报道着实让那些贷款给IBM公司的几家商业银行受到了不小的惊吓，而且担惊受怕的还不仅仅是这些银行。

IBM的独家新闻报道者、《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）记者保罗·卡罗尔那年也出版了一本书，以记事的形式叙述了IBM的衰落。在该书中，卡罗尔说："在IBM重振旗鼓（如果还能够重振旗鼓的话）之前，其局面看来相当艰难，IBM将再也不能引领电脑行业了。"

即便是《经济学家》（*Economist*）这本谨慎且可信赖的杂志也在连续6周里发表了与IBM有关的三个主要报道和一段长篇的编者按。“萦绕在该公司周围的还有两个问题，”编者按写道，“在一个以迅疾的科技变革为推动力，并不断涌现出小型和微型公司的行业中，一家像IBM这样规模的公司尽管组织完善，但是能够迅速应变竞争环境吗？还有，IBM能从急剧下滑的电脑主机市场（IBM正是依靠这一市场赚取了大量利润）上转型，从诸如电脑服务和软件等这些扩张中的市场份额中赚取利润吗？”

“这两个问题的答案或许都是：不可能。”

一向以审慎著称的《经济学家》也指出：“IBM的失败已被视为对美国的一次打击。”

## 决策

1993年2月总统日那一周的周末，我的思想发生了转变。当时我住在佛罗里达的家中，喜欢在附近的海滩上一边散步一边整理我的思绪。这是一种很好的自我疗法。那个周末，我和平常一样进行着每天饭后一小时的散步，就在那一刻我突然发现自己改变了对IBM的看法。促使变化的一个主要原因就是，当时RJR纳贝斯克公司所发生的变化。正如我在引言中所指出的，KKR显然已经放弃实施计划中的杠杆收购活动，原因有二：首先，正如布赖恩·伯勒斯和约翰·希亚利尔在《大收购》（*Barbarians at the Gate*）一书中所讨论的，在1988年疯狂的拍卖活动中，KKR以过高的价格购买了RJR纳贝斯克公司。这意味着，KKR除了无力实现所有杠杆收购计划中的重建项目，甚至没有充足的经营杠杆以带来预期的回报。其次，根据菲利浦·莫里斯的说法，来自烟草行业的营业收入也因为RJR纳贝斯克杠杆收购后不久所造成的价格战而备受压力。在这里，菲利浦·莫里斯只不过是在按照麦当劳公司创始人雷·克罗

克的建议行事——克罗克曾经说过："当你看见自己的竞争对手快要淹死的时候，应该赶快抓起消防水龙头并放到他嘴里。"

KKR显然是在采取临阵脱逃战略。正如那天我在海滩上散步时思考的那样，我决定我也应该采取同样的行动。因此，正是我不愿意在RJR纳贝斯克再继续待下去的想法，促使我更多地考虑去IBM公司。

我给多年的好友弗农·乔丹打了电话，在电话里我征求他对此事的意见。乔丹是一名华盛顿律师，也是RJR纳贝斯克公司的一位董事。他证实了我对KKR的感觉，即KKR果然打算取消收购RJR纳贝斯克公司的计划，而且公司的混乱状况也将结束。另外，显然吉姆·伯克也已经与乔丹讨论过有关想让我去IBM的事，因为乔丹知道我是IBM的CEO候选人之一。和往常一样，乔丹的建议总是一语中的，他说："IBM才是锻造你的地方，因为你是从哈佛商学院毕业的，所以大胆去吧！"

促使我思想转变的第二个原因就是：我总是习惯于接受挑战。IBM的那个职位是一个令人羡慕，甚至有点让人害怕的职位，但同时也是一个吸引人的职位。1989年，我加盟RJR纳贝斯克公司也是出于同样的原因。所以从2月15日起，我就在考虑准备接受IBM提供的那个职位以及相关的问题了。乔丹逐渐向伯克透露了我的这些想法，同时我也开始准备向伯克以及委员会提出一些我所关心的问题和顾虑。

过了几天，伯克就给我打电话了，我说我希望考察一下IBM的那个职位，我需要更多的信息，尤其是关于公司短期和中期规划方面的信息。同时媒体以及专家对该公司的悲观态度让我十分担忧，因为我曾从RJR纳贝斯克公司汲取了一个血的教训，那就是：一家面临着太多挑战的公司，肯定离破产不远了。

我告诉伯克，我想与保罗·里佐会晤。20世纪80年代以来，保罗一直是IBM公司的一名高级经理。他已经于1987年退休了，但又于1992年11月被IBM公司董事会返聘回来协助约翰·埃克斯扭转公司的颓势。所

以我希望伯克安排我和保罗一起仔细看看公司的预算以及1993年和1994年的规划。

伯克很快就做出了回应。2月24日，我参加在华盛顿特区帕克海厄特酒店举行的一次商务会议时，腾出了一个半小时的时间与保罗在我的房间里秘密会面。保罗给我带来了公司现有的财政和预算资料。我们之间的讨论是在一种非常严肃的气氛中开始的，因为IBM的销售和利润都在以惊人的速度下滑。更重要的是，现金状况也着实令人担忧。我们仔细查看了每一条生产线以及很多很难加以评估的信息。保罗还明确指出了公司一个生死攸关的问题：电脑主机的年收入已经从1990年的130亿美元下滑到了1993年的不足70亿美元，如果这种态势明年得不到控制，那么一切都完了。他还证实，媒体关于IBM在寻求将公司拆分成几个独立的运营单位的报道，也是确有其事。我感谢保罗的诚实和洞察力以及对我的信任，敢于将所有信息毫无保留地告诉我。

当他离开时，我曾经确信，我绝对不再愿意去IBM公司了。因为根据这些信息资料，IBM获救的可能性不超过20%。一般来说，消费品公司往往会有一些有长久生命力的品牌。但是，对于20世纪90年代的科技公司来说，显然不是如此。在这个时代和这个行业中，一个产品从诞生、兴起、大获成功，到挫败、消失乃至被人们遗忘，所有过程都有可能在几年之内完成。当第二天早晨醒来时，我已经认为IBM与我的未来没有任何关系了。这家公司正在迅速下滑，现在的问题是：是否有人——任何人，能够及时地扭转该公司的颓势。

但是，伯克并未就此罢休，他这种坚持不懈的姿态或许更多的是由于他越来越发现找不到合适的人选来担此重任，而不是因为他格外认为我就是一个最合适的人选。在这一点上，我曾经怀疑他只是在力图尽自己的职责罢了。

两周后，我回到了佛罗里达稍事休息，而伯克和墨菲坚持要与我见上最后一面。于是我们选在了一幢新房子里，那是猎头公司的老总格里

·罗奇和他妻子在我住的地方附近社区里刚建好的房子，罗奇仅仅是充当了一回主人的角色。在他的新起居室里，只有伯克、墨菲和我3个人。在我的记忆中，那是一个漫长的下午。

伯克在那天下午做了我所听过的最为新颖的招聘演说："为了美国，你应该承担这份责任。"他认为，IBM就是美国的财富，因此扭转IBM的颓势应该是我义不容辞的职责。

我的回答是，如果我觉得自己胜任的话，他所说的也不是没有道理。然而，我还是认为这是一项完不成的任务——至少是我力所不能及的任务。

伯克继续坚持，他说他正准备请比尔·克林顿总统给我打电话，告诉我，我必须承担这项任务。

汤姆·墨菲，这个在我们先前的会谈中一直让伯克多说话的人，这一次也忍不住对我频频劝说。正如其朋友所指出的，墨菲是一个非常有说服力的人。他强调说，作为一个变革性的企业领导人（这是他的用词），我的经历表明我就是IBM所需要的人。而且他还相信，凭我的能力和正确领导，IBM没有理由不起死回生。墨菲重申了我在伯克以及甚至是保罗·里佐那里所听到的话：IBM并不缺能人和天才，公司所存在的问题本质上也不是什么技术性的问题。

公司的文件柜里塞满了五花八门的制胜战略，可是公司依然毫无起色。此时公司需要的是压得住阵的掌舵领航人下大手笔起死回生。墨菲翻来覆去再三强调，新领导人所要解决的难题恐怕得从战略和文化等层面上推行改革入手，而这正是我在美国运通公司和RJR纳贝斯克十分擅长的。

那个漫长的下午结束时，我已经准备好做出我人生中的一个重要的职业决策，我答应了伯克和墨菲的请求。现在回想起来，我似乎已记不

清当时是出于什么样的目的答应他们的。或许是因为吉姆·伯克的爱国精神，还有汤姆·墨菲的观点，激发了我应对世界级挑战的极大勇气。无论如何，我们握手达成一致并同意起草一揽子财务计划书和公告。

事后想起来也真是有趣，因为无论伯克还是墨菲都认为，将IBM拆分成几个独立的单位是一个不错的办法。但如果他们意识到，公司不仅陷入了财政危机，与客户之间丧失了联系，而且也正高速驶向一个灾难性的后果，那么他们还会这么认为吗？

那个下午我回到家，将我的决定告诉了家人。像往常一样，在这个美满的家庭中，我总是可以最大限度地得到放松。我的一个孩子说：“当然，爸爸，你肯定能办得到！”另一个保守一点的孩子则认为我失去了理智。但是我的妻子，起初是感到十分惊讶，接着就强烈地支持我的决定并为之兴奋不已。

# 第二章
# 走马上任

在接下来的10天当中，我们首先忙着准备一份聘用合同。但这事做起来并不轻松，原因很多。最大的原因就是，RJR纳贝斯克公司是一家杠杆收购公司，CEO被视为公司的所有者，而且CEO本人也会在公司中持有大量的股权。最后清算的结果表明，我在RJR纳贝斯克公司拥有240万美元的股权以及260万美元的期权。在IBM，股票所有权只是对高级经理的一种奖赏，IBM董事会和人力资源部的管理者显然还不能普遍接受这一观点，即公司的管理者也可以持有公司的大部分股权。这就是我对IBM这家大公司的第一印象。

从某种程度上说，每一项准备工作都很不容易，我的第二个任务就是把我的决定告诉KKR和RJR纳贝斯克公司的董事会。3月20~21日是周末，也是一年一度的“纳贝斯克黛娜海滨高尔夫球比赛”的日子。纳贝斯克公司邀请了所有的重要客户前来参加这一活动，而且这也是我应该参加的重要活动。我也知道亨利·克拉维斯（KKR的一个高级合伙人）将会前来参加，于是我决定届时与他讨论一下我的决定。当时我的名字已经被列入IBM的CEO候选人名单，并且出现在媒体上，KKR和RJR纳贝斯克的董事会肯定会为此而感到不安。在先前几周与KKR的会谈中，我明显感觉到气氛有些紧张。终于，3月21日（星期日），在我下榻的黛娜海滨酒店的房间里，我告诉亨利·克拉维斯我准备接受IBM的职位了。听完我的话以后，他很不高兴，但表面上仍然保持着礼貌和平静。他努力说服我放弃这一决定。但是，我很明确地表示，我不会再回头了。尽管我们从没有讨论过，但心里都很清楚，我们都在做同样的事情，那就是退出RJR纳贝斯克。我只不过更早一些完成了这个退出而已

（KKR在一年之后也开始了它的退出计划）。

第二天（星期一），我从加利福尼亚赶回来，开始了一个多事之周。IBM董事会将在一周后召开会议，显然那个搜猎委员会已经停止了搜猎行动——因为谣传中的其他候选人接二连三地宣布或者向媒体透露，他们对IBM的职位不感兴趣。星期二的《华尔街日报》报道了我就是唯一的候选人。随后，其他一些主要商业期刊也做了相同的报道。也应该是结束这一场繁重搜猎行动的时候了，于是我和伯克都同意于3月25日（星期五）那天宣布我的就职消息。

IBM于星期五的早晨举办了新闻发布会（尽管那天早晨出版的《商业周刊》在封面上已经宣布我业已接受IBM的职位）。新闻发布会是在上午9点30分开始的，地点是纽约的希尔顿酒店。约翰·埃克斯、吉姆·伯克和我都在发布会讲了话。伯克希望我能够解释一下3个月来已被媒体炒得似乎是十分公开但又支离破碎的搜猎行动。并且，他也继续做了说明："世界上只有很少几个人能够胜任这个职位。我想告诉你们的是，郭士纳就是这极少数人中的一个，但我们还是在全世界范围内广泛搜猎到了125人，然后在这些人中进行挑选……最终，我们又回到了起初的名单上。我们曾把这些范围内人的名字进行了编号，以便使我们的搜猎行动不至于压力太大——但我还是要再说一句，我们还是白忙活了一场。你们或许很想知道，郭士纳就是该名单中我第一个面谈的人，他名字前的代号就是'有能力'。我了解所有其他的候选人——可以说是非常了解，但没有人比郭士纳更能胜任这个职位了。我们提供了一个特殊的职位，而且只有唯一的一个，这个职位就是为郭士纳准备的。尽管许多人会认为相关的技术背景是这个职位的关键，从一开始我们也在搜猎行动中特别强调了候选人的技术背景，但实际情况是，我们的搜猎名单上一共有15个条件，其中一个是：'最好是有信息和高科技行业的工作经验，但杰出的商业领导人不受此条件的限制。'除此之外，郭士纳符合所有其他的14个条件。"

我知道，当我在30多个记者的闪光灯下走向讲台的时候，我的生活从此将发生改变。同时，我还必须在这些从没有停止过的、令人目眩的闪光灯前完成整个新闻发布会。如果说在美国运通公司和RJR纳贝斯克中所见到的大同小异，那这一次就与前两次截然不同了。我现在是一个公众人物了，因为IBM是一个不同于任何公司，甚至不同于任何一家大公司的地方，它是一本制定基本原则的教科书——一本全球性的教科书，它的一举一动都会吸引全世界的目光。我这是在接受一个十分具有挑战性的职位，而且是在一个有目共睹的状态下接受这个令人敬畏的职位。

本质上，我是一个内向的人，坦率地说，我不善于和媒体打交道。首先，环视整个行业，我发现在我的眼睛所及之处，那些高级经理们过去和现在都在忙着努力使自己的利润最大化；但无论是过去还是现在，我都认为正是这种追求利润最大化的努力产生了巨大的勇气，这种勇气或许在短期内可以帮助公司，但从长远来看它会损害公司的名誉和客户的信任。

因此，那天早晨我是以极其复杂的心情去面对那些摄像机和闪光灯的。那是一生中最令我激动的时刻，同时我也知道那也是一场大型展示秀，一场无法避免的活动。当你接受了这个职位的同时，你也就等于要接受所有公众的关注。接受IBM的CEO一职，几乎就像是竞选公职，所以我最好是能够习惯于成为公众瞩目的中心。

我的发言十分简短，就是想在正式发言中避免那些复杂的问题，诸如我为什么会觉得自己胜任这个职位，以及我打算如何来扭转IBM的颓势等。但是，在接下来回答问题的漫长时间里，我还是没有能够回避对这些问题的回答。不用说，我没有能够为记者们提供更多的信息，因为在我真正加盟IBM之前，根本就不知道我会在加盟该公司以后遇到什么样的问题。

# 会晤IBM领导班子

在新闻发布会之后，就是一系列的IBM内部会议。公司人力资源部安排的第一次会议，是给全世界各地负责运营的总经理们召开一次电话会议，强调公司的权力根基仍然在这些分公司领导那里。

然后，我们又乘直升机离开曼哈顿，飞往北边30英里以外的位于纽约阿蒙克的公司全球总部。尽管我曾经是IBM一些分公司的客户，但还从来没有去过IBM总部大楼。大楼给我留下了难以忘怀的第一印象：它让我想起了政府办公楼——走廊又长又安静，好像没有尽头一般，一间间办公室大门紧闭（到处都很安静，只有地上崭新明亮的橙色地毯似乎才打破了一些过于静谧的气氛）。无论是办公楼中摆放的艺术品，还是其他陈设，都无法表明这是一家电脑公司。更令人吃惊的是，CEO办公室里也没有电脑。

我被引到一间宽敞的会议室，会见公司的管理班子——IBM的最高层，一共50个人。我已忘记当时在座的女性穿什么样的衣服，但却清楚地记得当时所有男士，除了我，都清一色地穿白衬衫——我穿的却是蓝色衬衫，这似乎与IBM高层经理的风格相去甚远（数周以后，也还是和这群人在一起开会，我就改穿白衬衫了，但我却发现他们穿了其他颜色的衬衫）。

约翰·埃克斯建议召开这次会议，以便让我能初步认识这些高层管理班子的成员。然而，我却把这视为一个重要的自我介绍的机会，或者至少是为新同事制定一个新的日常工作日程的机会，于是我努力提前组织好我要对他们说的话（实际上，在为这本书做准备的时候，我找到了当时写的一些便条——这是我在非正规场合不经常做的事）。

首先是埃克斯将我介绍给大家。管理班子中的每个人都礼貌地坐着，除了一句“欢迎，我很愿意成为您管理班子中的一员”这样的客套话

以外，再没有其他什么了，反倒是我主动在会上说了40~45分钟的话。

我是从解释我为何要接受这份工作说起的——我告诉他们，并不是我主动需要这份工作，而是接受邀请承担这份工作，实际上是承担一份责任，一份对我们国家的竞争力和经济健康发展都关系重大的责任。当时，我心里想的但没有说出来的话是：如果IBM失败了，那就绝对不仅仅是一家公司的失败。除此之外，我还表示，无论我还是董事会，对于什么才是必须做的，都没有什么先入之见；我告诉他们，在座的所有人（包括我自己）都没有理由居功自傲。但同时，我也的确需要他们的帮助。

接着，我又告诉他们我以前的一些经历："如果IBM就像人们所说的那样是一个官僚机构，那就让我们来尽快消除这些陋习吧。让我们将决策的权力下放到任何需要决策权的地方，但这并不总是正确；我们必须平衡决策权下放和中央决策之间的关系，还要关注普通的客户。如果公司机构过于臃肿，那就开始精兵简政！让我们在第三个季度结束前完成这些任务吧！"我还解释了精兵简政的含义："我们必须将自己的成本降到竞争对手的水平，这样才有可能成为行业中最优秀的公司。"我告诉他们，我们不能再说"IBM不裁员"了，"我们的员工一定已经发现，所谓的不裁员只不过是在自欺欺人，也是对过去一年里所发生事情的一种熟视无睹"（事实上，自1990年以来，已经有将近12万名员工离开了IBM公司，其中有些是自愿离职的，也有一些是非自愿的，但是公司却仍然固守着那个"不裁员"的谎言）。

在那次会议上，最重要的就是我关于公司结构和战略问题的讲话。那时，专家和IBM的股东们都说，IBM应该拆分成一些较小的、独立的单位。我说："这样做或许对，但也有可能不对。我们当然希望分化并以市场为决策动力，但是难道我们就没有某种独特的能力提供全面的解决方案和连续的支持吗？难道我们就不能同时也销售个性化的产品吗？"（事后看来，显然即便我以前也强调过，但我还是怀疑分化战略

的可行性。）

接着我又谈到员工的士气问题："觉得对不起员工是没有用的，因为他们不需要任何狂热喝彩的演讲。我们需要的是领导艺术，一种方向感和动力，这种方向感和动力并不仅仅来自我，而且来自于在座的所有人。我不希望在这里看见太多预言厄运的人，而是希望能干的人在这里找得到一些短期的能成功的项目和长期的令人振奋的项目。"我告诉他们，已经没有时间再去追究到底是谁造成了公司的这些问题，而且我对此也没有兴趣。"我们只有很少的时间用来找出问题，而大部分时间和精力将用于解决问题和采取行动。"

在听取完他们的职业计划以后，我指出，据媒体报道，"新CEO都不得不从公司外部带来大批自己的人"，但我希望自己不需要这样做，因为IBM历来是一个人才济济的地方——也许就是世界上最优秀的人才库。所以我告诉他们："如果有必要，我会从外部引进人才。但是，你们中的每一个人都最先有机会展现你们自己的才能，我也希望你们能给我一些时间来证明我自己的能力。现在每个人都是站在新的起跑线上，你们过去所取得的成就或遭受的失败都与我无关。"

我继续介绍了我的管理哲学和管理实践：

- 我将按照原则而不是程序实施管理。
- 市场决定我们的一切行为。
- 我是一个深信质量、强有力的竞争战略与规划、团队合作、绩效工资制和商业道德责任的人。
- 我渴求那些能够解决问题并能帮助同事解决问题的人，我会开除那些政客式的人。
- 我将致力于战略的制定，执行战略的任务就是你们的事了。只需以非正式的方式让我知道相关的信息，但不要隐瞒坏消息——

我痛恨意外之事，不要试图在我面前说谎，要在生产线以外解决问题，不要把问题带到生产线上。

• 动作要快。不要怕犯错误，即便是犯错误，我们也宁愿是因为行动太快而不是行动太慢。

• 我很少有等级制度的观念。无论是谁，也无论其职务高低，只要有助于解决问题，大家就要在一起商量解决。要将委员会会议和各种会议减少到最低限度。取消委员会决策制度，让我们更多一些坦率和直截了当的交流。

• 我对技术并不精通，我需要学习，但是不要指望我能够成为一名技术专家，分公司的负责人必须能够为我解释各种商业用语。

然后，我在自己认识水平的基础上向他们提出了一些建议。刚上任90天中我们一共有5个优先性任务，分别是：

• 暂时冻结流动资金。我们就要面临着流动资金短缺的危险。

• 确保我们将在1994年实现赢利，并向全世界以及IBM各分公司传个口信：公司经营业已稳定。

• 开发和实施1993—1994年的关键客户战略，这将会使客户相信，我们又回来为他们的利益提供服务了，而不是强迫他们接受我们的“固定产品”（电脑主机），以便减缓我们自己短期的财务压力。

• 在第三季度开始的时候要完成精简裁员任务。

• 开发一个中期的商业战略。

最后，我对这5个90天优先性任务做了分配。我要求每个分公司的负责人都要交给我一份10页纸的报告，内容包括：客户需求、产品种类、竞争力分析、技术前景、经济情况、长期和短期的关键问题以及

1993—1994年的发展前景。

我还要求所有的与会者向我描述他们对IBM公司的总体看法：我们将采取什么样的短期步骤以进一步加强客户关系、提高销售业绩以及应对激烈的竞争？我们应该如何思考我们的长期和短期商业战略？

同时，我让每一个人都倾其全力地管理公司，而且不要告诉媒体关于公司的问题，并帮助我起草一个走访时间表，以便让我能够与客户和员工尽早实现沟通和交流。“让我知道在以后的几周中你们的会议安排，以及提醒我是否应该参加这些会议。”

然后，我走到他们身旁，和他们一一握手，会议就这样结束了。

当我回顾自己在IBM的9年所持的观点时，我惊奇地发现，我所说的几乎都变成了现实。无论是媒体的报道、客户的感受，还是我自己的领导原则、所需要完成的以及已经完成的工作，几乎都在我正式开始IBM职业生涯4天之前的那个45分钟的会议上讨论过了。

## 选举

在接下来一周的星期二—1993年3月30日，我参加了IBM董事会的例会。正是在这次会议上，我正式被选举为IBM董事长和CEO，两天后生效。

从某种程度上说，我是怀着忐忑不安的心情走进会议室的，因为吉姆·伯克一周前曾说过，有两个董事会成员不太高兴推选我为新CEO。当我走过去和17位董事中的16位（有一位缺席了）一一握手寒暄的时候，我真的很想知道那两位董事是谁。

在那次会议上，我了解到几件至今仍然难以忘记的事情。这个董事

会中还存在一个“执行委员会”，共8名成员，其中有3名是现在或以前的公司员工。后来我得知，这个“董事会中的董事会”负责公司具体的财务前景规划，而后才交由董事会全体讨论。

董事会全体会议将焦点放在了大范围的问题上，从日程安排上它似乎就是一个例行业务董事会。执行委员会收到从存储事业部送来的一份报告，该报告被重新命名为AdStar，作为公司整体战略的一部分，把营运分公司的股票分配给母公司的股东；执行委员会还收到一些来自国内和国际销售分公司负责人之手的业务报告、管理档案的归类讨论以及4.4亿美元的收购建议申请书等。如果董事们感觉这些东西很危急，就会小心翼翼地将它们从中途拦下，不让我知道。

在讨论财务报告时，执行委员会的气氛很活跃。委员会也听取了这样的报告，即3月份统计的公司在硬件上的季度毛收入比去年同期下降了19个百分点，而且S/390主机系统的价格也已经比去年同期下降了58%。到第二天（第一季度结束），公司的股价下降了50美分，现金状况也急剧恶化。现在的一个主要问题就是，要批准一个新的财务计划以授权公司将银行贷款额度增加到47亿美元，并通过对美国商业应收款项（指出售、打折和向客户“借款”以便尽快获得现金）发行优先股、转让和证券化筹集资金30亿美元。

显然，这个财务计划中尚有太多不确定性因素，但执行委员会还是就此闭会了，大家礼貌地道别后就都离开了。

我和约翰·埃克斯后来在会晤中谈到了IBM公司的问题。我们俩曾一起参加过好几届的“纽约时报公司董事会”年会，也曾在其他一些CEO级别的活动中经常见面，在他离开IBM之前我们就已经有很深的私交了。我们同病相怜，所以在一起的时候会讨论很多关于员工的问题。对于许多针对他的报告，他坦然地表示了惊讶和指责。他还对我在开会时所用的便条发表了他的看法，我想我只能同意这些看法中的75%。给我印象深刻的是，为什么他能够在对董事们持批判态度的情况下仍然能够

让这些董事们各就各位、各司其职。

埃克斯那天谈得最投入的业务问题就是IBM的微电子业务。我知道，公司已与摩托罗拉公司进行过深入谈判，建立一家合资公司，并以此确保一部分埃克斯所谓的“技术业务”安全出口。我问他这个决策有多紧迫，他回答说“非常紧迫”。关于与摩托罗拉公司的合作协议，基本上就是一个英特尔微型程序制造权的授权许可问题。

他说基础研究单位对公司没有什么贡献，所以应该精简人员。他还十分关心IBM的硬件业务、主机业务以及中频产品。当回头再看自己的会议便条时，我发现，他显然是理解了我们在几年的时间里所要解决的大部分问题。我的会议讲话便条中有一个明显的缺点，那就是缺乏对文化、团队合作、客户以及领导艺术的关注——事实证明，这些因素都是IBM最棘手的课题。

埃克斯那天搬到了康涅狄格州斯坦福的一间办公室，据我所知他从来没有停留于过去，躺在自己的功劳簿上吃老本。

我仍然满心忧虑地回家了。我能将这一切都搞定吗？谁会帮助我呢？

## 第三章
# 呛了几口水

1993年4月1日，我开始了我的IBM生涯。IBM的股价也达到了13美元[注]。《纽约时报》的专栏文章对我扭转IBM公司颓势的做法表示了赞同，并进一步提出建议："IBM拥有太多的智慧，但思想仍然守旧，所缺少和需要的就是大胆的冒险精神。"

IBM的公司专车于早晨6点45分将我从康涅狄格州的家中接到公司那时在纽约韦斯特切斯特所拥有的办公区（而不是位于阿蒙克的总部大楼）。与高层管理团队将上周我所布置的工作核对完后，内德·劳腾巴赫——后来成为IBM公司在美国以外所有销售项目（IBM把这叫作"世界贸易"）的负责人，邀请我参加正好那天召开的全美总经理大会。

当我到达那个大而宽敞的办公大楼（现在它已经是万事达卡国际公司的总部办公大楼）时，我发现自己走到了一个紧闭的大门前。读卡机就在大门的旁边，但是IBM的安全保卫机构还没有颁发通行证给我。所以当我这个新上任的CEO走到大门前时，还不得不敲门。过了一会儿，一个穿着整洁的女人来了，她用相当怀疑的眼光仔细地打量了我一番，才给我开门。我想，在她看来，我可能更像是一个外面的闲人。

我绕了一圈终于找到会议室——原来就在入口附近。我将永远不会忘记IBM的会议给我留下的第一印象。长长的会议室里，坐满了IBM在各个区的元老级负责人，旁边是年轻一些的高级经理。所有负责人一律是白人男性，但较为年轻的辅助人员则背景各异。这是一次运营评估会议，每一个执行官都将在会议上对自己的业务进行陈述。我注意到，坐在后座上的人常常是拼命地写着什么，然后偶尔给坐在桌前的人递条

子，看上去这就像是一次美国国会听证会。

在午茶时间，我问内德·劳腾巴赫："这些人当中，哪些人是来旁听而不是参加会议的？"

他回答道："就是那些高级经理的行政助理们。"

这就是我在IBM第一天上任参加的第一次会议，它让我看到了等级森严的行政助理制度。IBM中数百名高级主管都有助理协助他们工作，这些助理都是来自最优秀、最聪明并崭露头角的经理。他们的任务各不相同，但据我所知，行政助理承担着主要的行政职责，以及在某些时候要做的一些秘书性质的杂事。从总体上说，行政助理负责安排事务、记笔记、观察以及学习，但不和客户接触，也不学习业务或者开发领导能力。然而，如果一个人想在IBM晋升到高级经理的职位，按照常规他必须首先做几次行政助理。

快到中午的时候，我提前退出会议，来到了阿蒙克总部，与杰克·库恩勒共进午餐。库恩勒是公司总裁、董事会成员和约翰·埃克斯的首席技术官，掌管公司所有关键的技术性决策。在午餐过程中，他愉快地给我提供了帮助。与我和埃克斯的认识一致，显然IBM已经过分关注将自己在个人电脑行业中所败给英特尔公司和微软公司的市场份额重新夺回来。库恩勒几乎是在狂热地描述着合并PowerPC和OS/2的技术战略——PowerPC和OS/2是IBM开发的两个产品，公司力图凭借这两个产品夺回被英特尔公司的微处理器以及微软公司的个人电脑软件所抢去的市场。这是一个周全的技术战略，十分激动人心，但却没有把握是否可以持续推行。

午餐后，我重新回到了"世界贸易"执行分会，听取我们公司在全世界业务发展前景的报告。总体上说，这些前景报告都很混乱。于是，我驱车前往公司的另一幢办公大楼以会晤一些年轻的高级经理，他们当时正在接受一项重要的培训。随后，我又回到了阿蒙克，给我的雇员留下

了口信。接着就是和IBM人力资源部负责人、传奇人物沃尔特·巴尔迪克一起度过了这一天中最后一段工作时间。

巴尔迪克在IBM的CEO搜猎行动结束之前就宣布了自己退休的决定，但我还是希望他能够留下来至少帮我渡过难关。IBM人力资源部多年来工作进展和管理都不错，这体现在许多方面，包括开发多样化的招聘、培训以及高级经理培养计划等。巴尔迪克主持人力资源部事务已经长达13年之久，而且他还有可能成为美国人力资源职业协会主任。

或许大家尚不太清楚，巴尔迪克还是一个强有力的幕后操纵者。他是IBM多年来高薪聘请的高级经理，是一个对IBM公司文化的打造和发展具有主导性影响的人物，他感兴趣的主要是制度和程序。实际上，在他离开公司以后，有些人还给我提供了一份我所见到过的最让我吃惊的文件，这份文件大约有60页，标题是《做人力资源、规划和项目副总裁W·E·巴尔迪克的行政助理》。这份文件起草于1975年3月17日，阐明了为什么IBM的公司文化中会有这么多极其压抑的因素，同时也向我们展示了做巴尔迪克的行政助理所需要具备的素质，它们是：

• 每时每刻都要身着白衬衫和正装外衣。

• 随身携带充足的硬币，以应巴尔迪克不在办公楼时打电话之需。

• 巴尔迪克办公室人员的生日聚会应该是15分钟的“什锦”聚会。生日蛋糕、餐叉、餐巾以及蛋糕刀都由巴尔迪克的秘书执掌。行政助理要坐在距离门口最近的地方，便于接听电话。

• 巴尔迪克有3个钟：一个放在办公桌上，一个放在台子上，另一个放在办公室外面的窗台上。3个钟都要天天对时，打电话给9－637－8537以核对准确的时间。

• 巴尔迪克喜欢嚼无忧牌薄荷口味无糖口香糖。当他的口香糖盒子空了的时候，你就要将旧盒子放到他办公桌里，然后为他购买

一盒新的口香糖。

那天我和巴尔迪克待在一起的时候几乎都是在讨论正在进行（在我加盟IBM之前就已进行）的两个关键人员的搜猎计划：一个是能取代巴尔迪克职位的人，另一个是一位首席财务官（CFO）。原来的首席财务官弗兰克·梅兹迫于压力于1月份退休了——就是那次要为公司搜猎一位新CEO的董事会会议上做出的决定。我在IBM上任的第一天，没有什么能比找到这两位人员更重要的了。为一家需要大量流动资金的公司融资650亿美元并令其起死回生，是一项极其艰巨的任务，没有一个优秀的首席财务官和一个人力资源总监是完全不可能的。

到下午6点30分，我已经完成了我在IBM第一天的所有工作。我和多年的助理伊莎贝尔·卡明斯坐在一起——尽管她很想退休，但我还是说服她加盟到IBM。伊莎贝尔是一个天赋很高的人，也是我所写的这本书中众多英雄人物之一，如果她再晚一点出生，一定会成为美国公司中的高级女主管，而且是最优秀的一个。然而，在加盟IBM之前，她已经在我的管理班子中工作了15年，是我说服她不要退休的，因为我知道如果没有她，我自己一个人是不可能顺利度过在IBM的初期的——这也是最艰难的阶段。在IBM第一天最后的时间里，我们坐在一起分享这一天的经历以及最大的感受（伊莎贝尔这个总是能和我面对面合作的人，发现有9个人，包括几个行政助理和一个组织规划负责人都向她汇报工作）。

## 早期的重中之重

接下来的两周中，大大小小的会议接连不断：有与直接向我汇报的主管的，有与首席财务官和人力资源总监候选人进行面试的，还有走访IBM主要分部的。其中最重要的一个会议发生在我工作的第二天。我已

经要求我的哥哥迪克前来公司一趟，与我讨论一些有关公司的事情。迪克几乎是在大学一毕业就来到了IBM公司，已在IBM公司工作多年，是公司一颗迅速升起的新星，他曾经在公司的欧洲分部工作，并在公司的亚太分部大展才华。我以为他一定早就是公司的一个高级经理——受人尊敬的管理委员会精英中的一员了，但他却因为无法查明的莱姆病，在其事业正如日中天的时候被疾病所困扰。在约翰·埃克斯离任前6个月，他就已经请了病假，但几个高级经理曾要求他重返公司，为公司做一些顾问工作。他最重要的任务就是协助时任“大型系统事业部”负责人的尼克·多诺弗里奥，以确认如何处理主机业务。

我和迪克（或者称其为里奇，家人一般都这样称呼他）儿童时代就很亲密，他是家里的长子，我总是步其后尘——我想，兄弟俩都能做得比较成功，这并不多见。成年以后，我们各自单独生活，但我们总是在家庭聚会中交流彼此对各自公司中一些事务的看法。我从来都没有感觉到，我们俩都有志向在各自的公司中攀爬更高的职位。

无论如何，当他走进IBM的CEO办公室，看到我坐在里面，却是一个令人心酸的时刻。如果不是因为健康原因，现在坐在这里的很有可能是他而不是我了。实际上，迪克是做好了充分准备才到我办公室来的，特别是他还强烈反对那种认为电脑主机业务已经没有前途的预言，也反对那种热衷于聚集公司所有资源去打赢个人电脑大战的歇斯底里的做法。以下是直接从他给我的报告中引用的话：

“我们业已容忍信息产业中赞成这样一种观念模式，即电脑主机是昂贵的、复杂的和不易受影响的，而电脑工作站则是便宜的、易于操作的和对商业需求反应灵敏的。然而，这种观念模式并不正确，这是在容忍我们的竞争对手、自负的领导人以及我们的客户夸大电脑主机和电脑工作站之间的差异。这样做的结果就是，S/390（电脑主机）的销售量急剧下滑、阿姆达尔公司和日立公司的信誉急剧上升、电脑主机在主要公司的首席信息官（CIO）心目中的信誉急剧丧失，以及IBM对客户具

有最大的吸引力这种信心也在销售部门中丧失殆尽。

“我们应该尽快降低硬件产品的价格，简化软件产品的定价，致力于开发一种简单的、便于实施的和有效的交流项目，以便重新改变电脑主机和电脑工作站之间定位的变化，突出电脑主机在首席信息官信息源中的重要位置。”

如果说真正令IBM起死回生的重大事件就是那三四件事，那么重新摆正电脑主机业务在公司所有业务中的位置就是其中之一。而且在这件事上，没有人能比我哥哥迪克阐释得更及时和清楚明了了。

迪克还给我提供了一些他称之为“兄弟建议”的建议：

- 要在家中和办公室中使用个人电脑，使用内部信息系统。因为你的前任没有这样做，所以你就要这样做，这可以展现你与他的不同之处。
- 杜绝短视的建议、拉帮结派以及背后说坏话的行为。这些道理看上去显而易见，但在IBM却是一种取巧的方式。
- 要知道，你在公司内外所说的和所做的每一件事都会被人们分析和解释。
- 找一个没有私心的私人顾问。
- 给母亲打电话。

接下来的几个月里，我仍然想从迪克那里获得更多的建议，但是，IBM有太多的人都在等着看我是否会提拔迪克，而我却不愿这样做，因为这对他、对我都没有好处。我们交谈过几次，但都很简短，而且都没有他第一次与我在公司会晤时所说的话那样对公司和我有那么大的影响。

4月13日，我在纽约的IBM办公室中面试杰里·约克。杰里那时还是克莱斯勒公司的首席财务官，也是我在那周想要面试的两个候选人之一。那是一次真正难忘的面试，杰里来的时候身穿刻板的白色衬衫和蓝色正装外套，浑身上下都打理得利索而完美——典型的西点军校风格。他不是一个腼腆的人，也不是拐弯抹角的人，所以他直接告诉我他想要这个职位，并向我出示了他策划的一系列他认为应该在IBM公司尽快予以实施的财务计划。他的直率、厚道、坦然以及分析能力都给我留下了深刻的印象。显然，他是一个务实——十分务实的人，也正是我所需要的和IBM所缺少的那种人。那周的后几天，我又面试了另一位首席财务官候选人，但我还是认为杰里是最合适的人选，于是杰里于5月10日加盟IBM公司。

我也亲自面试了人力资源部总监候选人格里·查尔内基。格里是一家银行的运营官，但他以前曾有过做人力资源官的职业背景。随后的两周里，我们又联系过几次，有的时候是打电话，有的时候是直接会晤。尽管我喜欢格里精力充沛的模样和直率的性格，但我对他是否已经做好准备出任人力资源部总监还是把握不大。他说："或许在别的公司会是这样，但在IBM，成为IBM起死回生的一部分，我已经做好了准备。"

后来的事实证明，决定录用格里是我在IBM早期的招聘计划中做得不太成功的少数几个案例之一。很快我就发现，格里很难回到他过去做人力资源官时的状态并管理好IBM的人力资源部。在4个月里，他的言行举止更像是一个副CEO。这倒并不是说格里的想法有问题——实际上，他对公司文化的变革有重大的影响。然而，公司却并不像接受我一样接受格里，不久他就遭到了同事们的反对，并于1年任期届满便离开了IBM。

当然，在起初的几周里，我首要的任务就是私下里和每一位高级经理会晤。他们有不少人都带来了我在第一次见面会上要求他们准备的10页纸的报告，大多数人都对他们的业务进行了更加专业的分析。在那几

周进行的所有会晤中，我都对我的管理班子做出评价，尽量弄清他们所面临的问题，他们对这些问题的解决方法、思维清晰度、执行的程度，以及他们的领导潜能到底怎样等。

当时，我最信任的一个人就是保罗·里佐。正如我在前面所说，里佐是退休以后又被董事会返聘回来协助约翰·埃克斯工作的。此前，他已在IBM担任了22年的高级经理。退休以后，他成为北卡罗来纳大学商学院的系主任，并准备在北卡罗来纳盖一所新房子安家落户。他最需要做的一件事情就是重返IBM，但是他没有，因为他太爱IBM了，以至于不忍心看着IBM没落。

当我来到IBM的时候，里佐正负责一项联邦主义的项目——将公司拆分为几个独立的单位。这并不是里佐想出来的主意，而是因为当时公司缺乏首席财务官，他基本上要负责监管公司在美国以外所有的财务问题。他还负责监视所有正在将大量资金抛向公司的大部分部门以供其抢夺的投资银行家们，在这些投资银行家的眼中，美元就是他们在公司各部门插上自己标签的先导。这让我想起了淘金热，每个人都可以看见他所保荐的单位（一个或几个）的股票首次公开上市。我们正将数千万美元用于会计事务，以便产生首次公开上市所需要的簿记，因为IBM的财务制度还不能支持独立单位制度。此外，里佐还要负责筹集额外的资金等财务活动。

对于我来说，要求里佐留下来是一件轻而易举的事，而且我对他的所作所为也极为满意。接下来的一年中，他还是一个骨干、一个聪明的导师，以及一个十分有洞察力的战略家和员工的合作伙伴——他是IBM起死回生的又一个英雄人物。

就在那4个月的最初几周中，还发生了一件特别的事。一天早晨，我像往常一样早早起床走出房间，当我打开车门时，我突然发现有人坐在我的汽车后座上，他就是小托马斯·J·沃森——IBM前任CEO和IBM创始人的儿子。小沃森就住在我家马路对面，但他就在我的汽车里给了我

一个大大的惊喜。他想搭我的车去和我一起工作，虽然他已经79岁了，而且已经于1971年退休。

他是一个开朗的人，更是一个精力旺盛的人。他说，他对于公司中所发生的一切感到很气愤；他还说，我需要“自上而下”地对公司实行整改，并采取一切必要的措施使公司重新回到正轨上。

他答应支持我，并敦促我尽快采取行动，因为从他自己职业生涯的经验以及特别是他自己所采取过的一次又一次大胆的行动来看，他认为我也需要这样做。当我们俩一起到达公司的时候，我已经意识到，他多么希望自己能够为公司分忧啊！

4月15日，我首次对公司的非总部地区进行了正式视察。我仔细地选择了一个地方——位于纽约约克敦海茨的公司研究实验室。如果说IBM有自己的灵魂，那么这个实验室就是它的灵魂。该实验室命名为“T·J·沃森研究中心”，这里所具有的求知热情曾引领着IBM在过去的几十年中取得许多重大的发明性成果，正是依靠这些发明性成果IBM才得以创建电脑产业。

实验室之行是我首次在IBM的“公开”亮相，也是一次重要的亮相，因为我知道，这里是我最容易受到攻击的地方。这里的研究人员会不会不接受我这个公司领导人？公司里已经有人称呼我为“饼干怪兽”了，只因为我以前在RJR纳贝斯克工作过。

我站在该实验室报告大厅的讲台上发表演讲，大厅里已经挤满了人，而且我的演讲还通过广播转播，以便让那些因为挤不进大厅、只好站在食堂里的员工也能听到。IBM在全世界其他分部的研究机构也同样通过转播收听我的演讲。

守旧的研究人员说，他们都太看重创意了，因而与现实世界脱离了联系。天哪！就是这些研究人员，就是在他们的脸上，我读出了IBM的

痛苦和问题所在！我不知道他们是否用心或者有所领悟，但他们的确都来倾听了我的演讲。

我的演讲重心很快就转换到关于关注点、速度、客户、团队合作，以及如何消灭掉公司所有问题和痛苦——我说自己非常骄傲成为IBM的一员，我也强调研究单位对IBM未来的重要性。但是，我告诉他们，或许需要找到更好的方式，将我们的客户和我们的研究人员更紧密地联结在一起，以便IBM的伟大发明能够帮助人们解决更现实和更紧迫的问题。

演讲结束以后，下面虽然也有掌声，但我仍然不能确定他们的心里在想些什么。

## 股东会议

或许在我的IBM生涯最初几个月里，最令人痛苦而难忘的就是公司的年度股东会议。我知道，几年前他们就已经开始例行召开股东会议了。本次会议的地点选在佛罗里达州坦帕，时间是4月26日。不用说，正值公司面临着如此巨大而明显问题的时刻，这一次的年会对我来说无疑是一次极具有挑战性的首次股东会议。因为我来公司不到3周，几乎很难确认公司产品的问题所在，更不用说对这些问题做出解释，至于对这其中所包含的技术问题做出说明那就更是难上加难了。显然，IBM的股东们十分生气，几乎要吃掉我——或许他们这样做是应该的。因为IBM的股价从1987年的每股高达43美元，下降到那天召开股东会议时的每股12美元。而在前一年的股东年会中，公司股票的每股价格还不到6美元。

所以那天上午10点，当我走上会议室讲台时，2 300名股东已经迫不及待地期待着会议早点开始了——那是我所见过的规模最大的一次会

议。眼前出现的是一片银发的海洋——显然，佛罗里达州众多的退休人员都是IBM的股东。在会议上我做了简短的发言，请求他们要有耐心，我也清楚地向他们保证，我将尽快采取行动，利用一切可能的机会将公司的关注点转移到客户身上。

我的发言获得了他们礼节性的掌声，接着就开始了火药味十足的激烈争论。股东一个接一个地站起来，对公司和公司董事会提出了强烈的指责，而这些董事会成员就坐在我面前的第一排。那真是一场灾难，董事们受到了一轮又一轮的指责和攻击。股东总算对我还比较客气，因为他们知道我不是肇事者，但他们也表示，如果不尽快采取措施扭转公司的颓势，他们将不再有耐心等待下去。那真是一个漫长而又使人筋疲力尽的会议——我想，对于每个人来说都是如此。

我记得，那天晚上，当我独自乘坐IBM公司的专机飞回纽约的时候，我脑子里所想的都是关于公司董事会的问题。显然，从这次股东年会来看，公司更换董事会已经势在必行，而且越快越好。我转身对身边的飞机乘务员说："这真是艰难的一天啊，我想我最好还是喝点什么。"

她说："您不是说要喝酒吧？"

"当然是要喝酒！"我回答道，"你们这里有什么样的伏特加？"

"在IBM的飞机上是没有酒的，因为公司禁止在飞机上喝酒。"

我说："你认为会不会有人能够改变这一规定呢？"

"当然，或许您就可以，先生。"

"那就改变这一规定，立即执行。"

---

1. 为随后的股权分割所做的调整。

# 第四章
# 到现场走走

到公司各分部进行实地考察，对于我来说是至关重要的。我不想把自己对公司的了解只建立在对总部员工印象的基础上，而且，公司各个分部的负责人也急切地想见一见我这个新上任的CEO。因此，就在股东年会召开的那天过后，我就飞往法国去会见那里职位最高的负责人——IBM欧洲、中东和非洲区（我们称其为“EMEA”区）负责人。我在一周之内就走访了EMEA位于法国、意大利、德国以及英国的各个分部。在会见当地的高级经理、举行全体员工大会以及走访客户的时候，我发现IBM的业务在这里已经属于夕阳产业了。

IBM欧洲、中东以及非洲区，是一个包括44个国家、拥有9万名员工的巨型机构，其年收入在1990年就达到了270亿美元，但从那以后就一直在下滑，电脑硬件的毛利润率也从1990年的56%下降到了1992年的38%。最重要的是，就在总收入不断急剧下滑的同时，总支出却只下降了7亿美元，税前利润率也已经从1990年的18%下降到了1992年的6%。

无论我走到哪里，听到的都是相同的业务信息，那就是：电脑主机的销售量在急剧下滑，电脑主机的价格也比竞争对手的高得多，在迅速成长的客户机服务器（个人电脑中心）市场细分中缺少份额，以及公司形象的惊人贬损。在我先前所阅读的报告材料中，最让人心神不安的就是：“我们估计，1993年，我们的净现金流量下降了8亿美元。我们有望保本，但却无力长期给公司提供股利。”

尽管我也从出行中学到了不少东西——尤其是与当地的客户会晤时学到了很多东西，但最重要的信息还是来自于EMEA区内部。显然，该

区上下都充满了恐惧、不安以及对于内部程序中所存在问题的担忧。因此，我们有必要对内部程序进行必要的修补，这或许是解决问题的方案之一。关于各个单位之间的价格转换、事业部自主权的更改以及其他一些内部问题，大家进行了长时间的讨论。当EMEA的高级经理们总结将对公司采取的行动计划时，头号问题就是“把各个国家的业务视为优化重点”。

我带着对所见到问题（曾有人警告我，我一定会看到这些问题）的正确了解回到了美国，这些问题就是：公司在EMEA势力范围之内的每个国家中都有着重复和臃肿的机构设置（在EMEA的9万名员工中，就有2.3万名工作人员在支持性部门）。

回到美国时，我也认识到，EMEA有着极富天才的员工、非常有献身精神的团队以及我所见过最为能干的机构。随后的几个月，我一直在重复着这一结论。飞回家的路上，我问自己：“这些真正的天才们为何会允许自己身陷如此的泥潭之中呢？”

## 全世界都听到了“咔嗒”一声

正如保罗·里佐与我在华盛顿特区秘密会谈时所指出的，IBM要想持续发展——至少是在短期内持续发展，必须依靠电脑主机业务。公司90%以上的利润都来自这些大型“服务器”以及那些启动它们的软件业务。不需要哈佛商学院MBA或者麦肯锡公司顾问的提醒，我们就已经知道，电脑主机的命运就是IBM的命运。同时，无论IBM还是电脑主机都面临着走向没落的危险。

在一次会晤活动中，我的要求就是让与会者简要汇报一下他们的业务状况。在与尼克·多诺弗里奥的首次会晤中，他当时负责管理S/390业务，我至少还记得发生的两件事。第一件就是，我驱车前往他位于纽约

萨默斯（大约位于阿蒙克以北15英里的地方）的办公室，并重复经历了我在IBM第一天上任时所经历的一切。我又一次发现自己没有入门通行证进入那幢结构复杂的、里面装满了IBM公司所有主要产品的集团员工的办公楼，而且那里的人也都不认识我。最后，我终于叫到了一个人给我开门，并找到了尼克，于是我们进入以下的一幕（即第二件事）。

那时，IBM任何会议是否重要的一个标志就是看它是否使用了时下正红火的投影仪以及幻灯片——IBM人将此称之为“胶片”，没有人知道为什么会这么称呼它。当我走进会议室时，尼克已经在播放第二张“胶片”了，就像对待他的管理班子中一些重要人物一样，鉴于我的到来他礼节性地关闭了投影仪。在很长一段时间尴尬的沉默之后，我简短地说：“我们来谈谈你的业务吧。”

之所以要提到这一段小插曲，是因为尽管不是出于有意，但这件事却造成了很可怕的后果。当时，屋子里一共有6个人，当天下午，关于我的到来导致了正红火的投影仪关闭这件事通过电子邮件在全世界疯传开来。这多可怕呀！其效果差不多就像美国总统禁止在白宫会议上使用英语一样。

顺便说一句，在叙述这段经历的时候，我绝不是在暗示尼克不精通他的业务。从许多方面来说，他是技术教父，可以拯救IBM的电脑主机业务，而且他强大的技术支撑作用，再加上他不寻常的将复杂技术转化成普通语言的能力，都是能够在未来日子中给我提供强有力帮助的巨大资源。我们进行了一次不寻常的会晤，而且我在那天中所听到的，就是直接促使我在IBM上任以来所做出第一个重大决策的动因。

## 关于电脑主机的决策

本来我希望自己遵循所有管理理论所建议的那样，尽量不要在刚上

任的90天内做出任何重大的决策。但我发现，这些建议却只能存在于理想的理论世界之中，在现实世界中并不实用。公司正在大出血，核心问题就出在S/390主机，因此在加盟公司两周后我不得不做点什么了。

在随后召开的一次会议（会议地点是我在阿蒙克的办公室附近的一个会议室）上，电脑主机团队公布，主机业务在销售量方面已经急速下滑，更糟糕的是，过去的15个月里其市场份额也突然下降。我问他们，为何我们的市场份额会下降得如此厉害。他们的回答是："日立公司、富士通公司以及阿姆达尔公司同类产品的价格比我们低30%~40%。"

我又问了一个浅显的问题："那为什么我们不降低价格，以避免它们像打鼓一样打击我们呢？"

回答是："这会造成我们在最需要利润的时候反而丧失更多收入和利润。"

于是，我明白了公司的问题所在：无论是出于有意还是无意，公司都想榨取S/390产品的最后一点利润，而这个产品本身却正在走下坡路。我果断地告诉他们，榨取利润的战略已经结束了，现在的任务是回过头来与我一起开展一个激进的降价计划，而且我们将在两周后的一次重要客户会议上宣布这一计划。

这对财务人员来说，无疑是一块难啃的硬骨头。毫无疑问，新的首席财务官需要采取替代性的战略，即既然客户很难在最近几年就转向竞争性的电脑产品，那么就让S/390持续保持几年高价。这样做所获得的年收入（数亿美元）也会在短期内为公司的重建提供强有力的支撑，但这也会给客户带来痛苦并有悖于他们原先对我们的期望，这个期望就是：尽快解决问题，而不是回避问题。从长期来看，我们应该打碎公司最大的家当——或许还应该打碎公司本身。因此，我们下定决心，要将几乎是给IBM带来最主要利润的产品价格大幅下调。

那天，我们还做出了另外一个重要的决策——更确切地说，是重申了一个在我还没有加盟IBM之前的好几个月就已经制定了的决策。S/390事业部的技术团队已经采取了一个大胆的行动，以便让S/390产品采用全新的技术。那就是，从一个大家都知道的双级技术转向CMOS技术。如果这个极其复杂的项目能够成功，既能大幅降低S/390产品的价格，又不会造成利润的丧失，同时又大幅度地提高S/390产品在同类产品中的竞争力。如果该项目失败了，那么S/390也就寿终正寝了。

但该项目并没有失败！那些使该项目获得成功的是欧洲和美国IBM实验室中的精英们，他们不愧为新IBM的英雄。我总是要感谢（也很庆幸）那些在我加盟IBM之前就已经做出这项决策的极其有远见的人们。我所做的只不过是将该决策重申了一下，并在未来的4年里尽力给该项目的实施提供10亿美元的资助。

我敢说，如果没有这项进军CMOS的决策，我们一定会在1997年就已经退出电脑主机市场了。实际上，关于该项目的决策，从某种程度上说还是在当时公司一个主要竞争对手——日立公司的启发下做出的。那时，双级系统已经越做越大了，但该技术却因为耗资巨大，迫使日立公司不得不退出该业务领域。

CMOS技术的效益不仅在理论上站得住脚，在实践中也没有让我们失望。我们现在正在建造一个更大型、更有力的系统，这在采用双级技术的人看来是不可想象的。因此，如果你想知道20世纪90年代初在IBM投资10亿美元的回报是多少的话，我想一个合理的估计就是，该投资的回报在1997年以后一定看涨——到2001年年底，涨到190亿美元。

## 第一次战略会议

5月16日星期日，我出席了在弗吉尼亚州尚蒂伊一个会议中心召开

的为期两天的封闭式战略会议。有26位IBM的高级经理前来参加这次战略会议，大家穿着都很随意，但表情和态度却很严肃和正式。

这次会议结束的时候，我差不多筋疲力尽了，就像是呛了几口水一样难受。他们在会议中所采用的技术行话、缩略语以及晦涩的术语，足以让任何人晕倒。但真正让人难受的还是，在你意识到这样一个事实之后，即尽管与会者都极其聪明、非常有献身精神以及十分自信应该做些什么，但大家却提不出几个真正的战略问题以供讨论。大家不只一次地提到了客户细分问题，但在这方面我们所做的却与我们的竞争对手相去甚远。会议中大家各执一词，很难形成统一的观点。我也的确被他们搞糊涂了，那或许是我在IBM第一年中过得最糟糕的日子。走出会议室时，我很难受，因为我知道，墨菲和伯克都错了——IBM需要的只是一个技术精英为所有的员工指路！

我几乎没有时间自责，因为那天晚上我们召开了或许是我在IBM职业生涯中最重要的一次会议：IBM客户论坛。

## 尚蒂伊的客户论坛

在我加盟IBM之前，客户论坛就已经是IBM的例会了。美国所有最大公司的大约175名首席信息官都会来参加，因为他们想知道IBM又有什么新举措。他们中的许多人是代表IBM的重要客户来的，而且他们既可以成就我们的事业，也可以挫败我们的事业。

星期二晚上，我在晚宴中会晤了几位首席信息官，他们所持的观点与我在欧洲的所见所闻不谋而合。他们对IBM感到很生气，担心“电脑主机已经死了”的预言会成为不断扩大的现实。个人电脑巨子已经使媒体相信，世界上伟大的信息技术基础结构——支撑商业银行、航空公司以及工厂等的基础设施，或许已经转向了台式电脑。但这些首席信息官

们知道，这并不是真的，他们也为IBM不捍卫自己的立场而感到生气，还为其他一些事情而担忧，例如电脑软件和硬件的价格等问题。他们对IBM的官僚习气非常不满，对IBM难以整合的现状也不满——无论是一个解决方案的整合还是地域的整合都很难。

第二天凌晨，我扔掉了准备好的文稿，决定做一次即兴演讲。我站在这些最重要的客户面前，发自内心地向他们讲述了我心里想说的话。一开始我就告诉他们，现在掌握IBM的人曾经就是IBM的一个客户——我就是信息技术产业的一个长期客户。我做IBM客户的时间比我在IBM任职的时间要长得多；我也是一个信息技术的忠实信徒，我坚信信息技术必将改变这个世界每一项事务的状态。因此，我对信息技术具有一种战略性的眼光，而且我将把这种战略性的眼光带到IBM以及IBM的每一位客户身边。

我强调指出，IBM的电脑主机业务仍在继续。我也同意首席信息官们所说的，我们已经无法确认自己在个人电脑行业的角色，也同意大家指出的，我们的产品价格过高，我们公司确实也存在官僚主义。我还告诉这些首席信息官我的亲身经历，即当我还在运通公司和RJR纳贝斯克公司任职时，我就与那时的首席信息官曾经谈到过对IBM的恶劣印象。

我还向他们介绍了我的打算：

- 我们将重组IBM，以客户为导向，实施公司的优先性战略。
- 我们将赋予实验室研究人员更多的自由，让他们放开手脚进行和实施以客户为基础的研究方案。
- 我们将更加注重产品的品质、更易于合作以及重塑IBM在行业中的领导地位（但不是原来的垄断地位）。
- IBM的所有方面都将发生改变，而且是从倾听我们客户的呼声开始，即按照我们客户的意见做出客户所期盼的成绩来。

最后，我宣布公司关于主机价格问题的重大决定。我们的团队已经在过去的两周中付出了辛勤劳动，就在昨天晚上，大家还努力将各项建议整合在一起。我不想具体细说该决定——这将是这次会议晚一些时候的议事日程，但我可以明确告诉大家，IBM的主机——包括软件和硬件的价格一定会下调，而且是快速下调。也就是说，一个IBM主机处理单元的价格将从本月的6.3万美元下调到7年后的不到2 500美元。这是个令人难以置信的下降幅度（96%）。主机软件的价格和绩效将有所提高，平均说来大约在今后的6年里每年上升20%。

正是该计划拯救了IBM。短期内公司曾面临着一个几乎是不可能解决的危机，那就是该计划要从公司榨取数十亿美元的利润和潜在的年收入。所以，如果该计划不管用，我可能就是IBM的最后一个CEO了——“最后的路易斯”。庆幸的是，它果然是一个管用的计划，IBM卖给客户的主机数量已经于1993年下降了15%，到1994年却上升了41%，1995年又上升了60%，1996年则上升了47%，1997年上升29%，1998年上升63%，1999年上升6%，2000年上升25%，2001年上升34%。这意味着，IBM已经起死回生，并令世人震惊。尽管价格不是IBM求生存的唯一理由，但如果我们没有在关键时刻走价格这招险棋，这一切都不会发生。

# 第五章
# “热烈拥抱”计划

4月底，我们召开了一次“公司管理委员会”，与会者就是3月份参加宣布我当选CEO那次会议的原班人马——公司的50名最高层主管。

在会上，我告诉他们我在这3周中的体验和心得。一开始我就说，我看到了许多积极的因素在继续，特别是在研究、产品开发以及许多人所表现出来的积极能干的态度等方面。

然而，也存在着问题，比如：

• 失去了客户的信任，另外，产品质量问题也引起了一些客户的极大不满，他们对此进行了指责。

• 盲目地追求公司分立，经理们热衷于说“给我一个助理”。

• 跨部门的问题没有得到及时解决。

• 市场部负责人和零售部负责人之间关系十分紧张。

• 绩效评估系统混乱且存在着争议，这会给一线的零售带来严重问题。

• 五花八门的联合没有任何意义。

我宣布了“热烈拥抱”计划。50名高级经理中的每个人都要在未来的3个月内，至少拜访公司5个最大客户中的一个。他们此行的目的就是要倾听，要显示出我们对客户的关注并恰当地采取行动。他们的直接下属（大约有200名高级经理）也要做相同的事。在每一次的“热烈拥抱”式

拜访活动中，我要求他们能够递交一份1~2页的报告，这些报告可以直接交给我，也可以交给那些可以直接解决客户问题的人。我希望这些拜访活动能够减少客户的成见，即在别人看来我们公司总是难以接触。我还清楚地指出，拜访活动也没有理由仅仅停留于公司5个最大的客户。显然，这是一次外界对我们公司信任度的大检阅。

“热烈拥抱”计划也是IBM公司文化改革的第一步，强调我们将从外至内建设自己的公司，并使公司的所有事情都以客户为导向。对我而言，这的确是一个重要的方法，它不仅带来了轰动效应，而且当人们意识到我的确是认真阅读了每一份报告时，他们的行动和反应速度相应也快多了。

## 撤销管理委员会

还是4月底那一天的下午，又召开了一次“管理委员会”会议（IBM内部称其为“MC”会议）。要知道，在管理委员会谋得一职，是每一个IBM高级经理梦寐以求的事情，也是事业上的顶峰。当我加盟IBM公司时，该委员会有6名成员，其中就有埃克斯和库恩勒。管理委员会每周开1~2次会，通常是正规的全天会议，还有大量的会议提案。公司所有的重大决策都在该委员会上提交讨论。

该委员会中有些成员是最近才任命的，但就在我来公司后的第一次管理委员会上，我告诉他们一个让他们感到十分沮丧的决定，那就是公司今后不再设管理委员会这一机构。因为我希望自己能够更有决策权，而不是由管理委员会来更多地行使公司决策权。尽管直到数月以后，管理委员会才正式撤销，但作为IBM数十年的主导性管理决策机制，它的使命早于1993年3月寿终正寝了。

从某种程度上说，管理委员会的兴起和消亡就是IBM公司整个刻板

的等级制度兴起与消亡的写照。在我看来，这简直就是一个奇怪的管理公司的方式——明显的中央集权式管理，这种管理方式最终会导致权责不分。管理委员会是IBM出了名的有争议体制的组成部分，在这一体制中，各个事业部的建议权会与具有同样权限的公司管理人员的建议权产生分歧和对抗。当我一想到技术产业的复杂性以及重要业务和产品决策所包含的风险性等因素，我就会理解这种体制，或许在创立之初它确实是一个精彩创新。但问题是，随着时间的流逝，IBM的员工已经学会了如何开发新的管理机制以加快自己的议事日程。因此，20世纪90年代初，真正有争议的机制已经明显地让位于事先安排好的共识性管理体制。公司的管理人员不是要提出有争议的建议，而是要使公司在最大范围内达成共识。于是，人们就期盼管理委员会能够提供一个包含众多可能性的、直截了当的建议。在通常情况下，管理委员会的使命就是一个形式上的盖戳批准行为。

我没有花太多的时间来仔细挖掘IBM的公司发展史，但我早就听说过行政助理制度就是这种官僚主义管理机制的产物。

## 会晤业内专家

上任后的最初几周，除了做其他事以外，我还安排了多次与电脑和电信行业各位领导之间面对面的会谈。其中有TCI公司的约翰·马龙、微软公司的比尔·盖茨、英特尔公司的安迪·格鲁夫、NCR公司的查克·埃克斯雷以及莲花软件公司的吉姆·曼齐。这些会晤对我帮助很大，他们对IBM的看法或许还没有他们对行业的洞察力对我更有启发。正如你所预料的那样，我的许多来访者都是带着一颗虔诚的心来的。

与安迪·格鲁夫的会晤算是其中最直接进入主题的一次了。格鲁夫以他可爱的直截了当的方式坦率地告诉我，IBM在微处理器行业没有前途，所以IBM应该停止用PowerPC芯片与英特尔公司竞争。只有停止这

场竞争，两家公司之间的关系才不至于越来越紧张。我感谢格鲁夫的忠告，但对于他关于IBM应该怎样做的建议还是无法真正理解。于是，我只好把格鲁夫的忠告囫囵吞枣地放在了心里。

从内容来看，与比尔·盖茨的会晤并没有什么特别的，根本上说他只是给我提供了这样一条信息，那就是：IBM应该坚持做自己的主机业务，而不是个人电脑业务。与盖茨会晤的一些偶然事件，则要比与他的交谈更有纪念意义。

我和盖茨是在5月26日上午8点见面的，地点是在纽约麦迪逊大街。很巧，我也打算在同一天稍后的时候在那里会晤莲花软件公司负责人吉姆·曼齐。所以，IBM的安全保卫人员糊涂了，他们不认识盖茨，所以称他为“曼齐先生”，并给了他一张曼齐的通行证。当盖茨到达第40层楼的时候，他对此感到不高兴了。但无论如何，我们还是进行了一次有益的讨论（让我失望的是，我并没有在他身上看到著名的摇摆动作）。

更值得一提的是，这次会晤之后所发生的事——我和盖茨以及我们的办公室人员都同意，在我们会晤之前和之后都不向外界公开。然而，媒体还是在盖茨离开IBM办公大楼两个小时之后知道了我们这次会晤的所有细节。到了晚上，几乎所有人都知道盖茨的通行证被IBM的安全保卫人员弄混了。盖茨显然不想说明在同一天我还要会晤曼齐，从某种程度上说，这次弄混事件似乎更进一步证明了IBM——或许是郭士纳在技能上的缺乏。

## 快速失血的财务

4月底，我们公布了公司第一季度的经营业绩，但这并不是让人高兴的业绩：收入下降了7%，毛利润也从50%下降到39.5%，降幅超过10%，公司的税前亏损是4亿美元，而在上年同期IBM的税前利润接近

10亿美元。

5月底，我看到了4月份的业绩，这些数据中没有一点夸张的成分。4月份，公司的利润又下滑了4亿美元，这样公司在前4个月中就一共亏损8亿美元。同期，IBM的主机业务销售量也下降了43%。其他一些大宗业务，包括软件业务、维修业务、融资业务以及大多与主机业务销售情况紧密相关的业务，也都因此而销售量大降。公司唯一增长的业务领域是服务，但其市场份额却相对较小，因而利润也不大。员工总数也略有下降：从年初的30.2万人下降到4月底的29.8万人。包括特定应用软件事业部和半导体事业部在内的好几个事业部都举步维艰。

几乎与这些糟糕的经营业绩一样糟糕的还有，尽管公司可以在财务总额上有所增加，但公司内部预算和财务管理制度还是漏洞百出。公司不是只有一个而是有两三个预算体系，因为IBM矩形组织结构中每一个部门（也就是各个地域的事业部和产品事业部）都坚持要有自己的预算，结果导致公司没有一个统一和固定的预算，财务分配当然也就不断地出现争议和变化，可想而知要想做出统一的决策是相当困难的。

如果听任主机业务以及众多与主机相关业务如此继续下滑，那么IBM的前景就十分危险了。我们正以最大的努力运用融资租赁的方式来支撑资产负债表的平衡，但是还必须采取其他一些方法来稳定公司的经营状况。

## 与媒体的早期接触

公司与媒体之间只有一个非常短暂的蜜月期，这是可以理解的，因为情况一般都是这样。我们不可能整天在媒体的监督和报道之下对一家病入膏肓的公司动大手术，扭转乾坤，并且有太多的工作要去处理，不可能都将每天所取得的进步形成书面报道，再说这些进步也是花上数月

和数年才能够取得，而不是数小时或数天就能够取得的。美联社的一名记者曾希望跟踪报道我在IBM第一天工作的全部经过，《今日美国》也说要为我每天的工作制定一个“每天进展表”。我对他们说：“不了，谢谢。我们需要大量安静的时间，仔细考虑我们下一步的任务。”这对于一个习惯于每日报道IBM问题的记者来说，是一个无情的拒绝。

我加盟IBM的第一天，就把我的公关经理戴维·卡里斯带了过来。卡里斯已经跟随我多年，20世纪80年代他回到美国运通公司。在我看来，他是美国最优秀的公关经理，也是IBM历史上第一个真正的职业公关人员，并从事着高级公关工作。几十年来，公关和销售一起被认为是公司的高级工作。

卡里斯加盟IBM的时候，公司的公关工作简直是一团糟。IBM也有一些天才的员工，但公关部门的员工大多初衷良好却缺乏培训。即便他们都是受过系统培训的职业公关人员，也无法在像1993年的IBM这样一个漏洞百出的公司中大展身手。特别是IBM的高级经理们也认为，公司唯一真正的问题就是每天来自媒体的轰炸。他们觉得，如果媒体对IBM的正面报道更多一点，那么公司就会转而赢利，而且方方面面也都会重新走向正轨。

尽管我最明显的优先性任务就是与IBM的客户和员工进行会晤和交谈，但我也不得不抽出一点时间来与媒体打交道，所以我面临着来自各方面的压力。最初的几个月，在每个特定的日子里，都会有来自主要媒体超过65宗对我进行采访的请求。如果再加上来自地方性报纸以及电脑行业报纸的采访要求，那就有数百宗了。如果再加上来自全世界的采访要求，那简直不计其数。

我不知道自己在有限的时间里该如何处理这些事务，因为我已经答应接受《纽约时报》、《华尔街日报》、《商业周刊》、《财富》、《今日美国》以及《金融时报》的单独采访，但媒体的反应却告诉我——而且是不断地、大声地告诉我，这还远远不够。

我最需要的就是时间，但我知道自己的时间并不多。来自媒体、华尔街以及股东等各方面的压力在不断增大。我们已经做了不少事，我将不得不公开，而且是尽快公开我扭转IBM颓势的计划。

# 第六章
# 财务止血

1993年7月，压力越来越大了，公司的财务状况一团糟；员工们也希望新领导能够做点什么——什么都行，只要能够给他们带来一种方向感就好。特别是媒体也失去了耐心（倒不是说我认为媒体对于IBM的未来有什么特别值得一提的真知灼见，而是由于IBM公司当时处于一种极其脆弱的状态，所以媒体的报道无论是好是坏，都会给客户的态度带来灾难性的影响）。

7月14日，《今日美国》以一篇很长的封面文章报道了我在IBM第100个工作日的情况，开头部分是这样写的：

> IBM的股东和客户或许都对郭士纳在IBM担任CEO工作100天之后会出现什么样的奇迹充满了期盼，但是这个蜜月期于星期五就已经结束了——IBM并没有发生任何机构变革或战略改革。
>
> “显然郭士纳并不是一个能创造奇迹的人。”电脑分析家尤尔里克·韦尔如是说。自从郭士纳上台以来，IBM的股票下跌了6%，“IBM什么也没发生改变，因为郭士纳什么也没有做。”S·G·沃堡的电脑分析家戴维·吴如是说。

尽管我自认为已经做了很多，但现在该是采取一些重大决策，并将这些决策公之于众的时候了。在与客户、员工以及业内人士接触以后，再加上我个人在周末和往返飞机上的反思，我的确已经准备好做出以下4个关键性决策：

• 保持公司的完整性。

• 根本改变公司的经济模式。

• 再造商业模式。

• 出售生产不足的资产，以筹集资金。

另外，我还决定，在1993年夏天我将不再公布任何重大的决策。

## 保持公司的完整性

我已经记不清自己具体是在什么时候决定要让IBM保持完整性的，也记不清是什么时候首次正式公布这一决定的。我一直强调，IBM公司的规模和它在全球的广泛分布就是公司一个独特的竞争优势。然而，我也知道，做出这样的决定也不是什么太难的事，原因如下：

> 当电脑产业初现端倪的时候，其产业模式就是作为一个整体的、不可分割的一揽子面貌出现在客户面前的。当一家公司买了一台电脑以后，随之而来的就是诸如微处理器和存储器等这些与系统相吻合的所有基础技术产品、所有与硬件相匹配的软件以及所有的系统安装和维护，这些都是进行捆绑式销售的。客户基本上是在购买系统的同时也购买安装和调试，客户在这一过程中只需一次付款。这种模式是IBM创造的，而且很久以来，在美国也只有很少的几个竞争对手是以整合的形态出现在电脑产业的，通常这些竞争对手称之为BUNCH，即巴勒斯电脑公司（Burroughs）、通用自动计算机公司（Univac）、美国国立现金出纳机公司（NCR）、控制数据公司（Control Data）以及霍尼韦尔公司（Honeywell）等。同样的整合式电脑公司也出现在日本和欧洲。

20世纪80年代中期，又出现了一个新的电脑产业模式，该模式认为，纵向联合的方式已经不再是企业发展的出路，一些新兴的、成功的信息技术公司将提供一揽子业务中小范围和横向的部分产品。因此，出现了一些只销售数据库的公司，还有一些只销售操作系统的公司，以及只销售存储设备的公司等。突然之间，电脑产业中的竞争对手一下子从过去的少数几个演变成了数百个乃至数千个，其中大部分竞争对手只销售单一的和一小部分电脑产品。

正是在这种新环境下，IBM遭受了挫折，也正是在这种情况下，公司内外的许多观察家和专家都强调要将IBM分割成几个独立的事业部，以应对公司所处的逆境。然而，这种解决问题的方案在我看来只是一个机械式的反应——在没有真正了解什么才是导致电脑产业市场分割真实原因的情况下，对新竞争对手的所作所为而采取的一个机械反应。

以下这两个因素，是真正推动客户支持这一新的、细分的供应环境的原因：

- 客户想打破IBM对该行业的经济垄断，撕开IBM的价格保护伞，这种价格保护伞使得IBM能够以捆绑价格销售其产品，并从中获得相当高的利润。
- 客户对将运算能力传递给员工个人越来越感兴趣（其术语是“分布式”运算，与主机的“集中式”运算相对应）。

IBM在传递分布式运算方面十分缓慢，而许多小型公司则填补了这一空白。这些公司在传递整体的组合式解决方案方面没有一席之地。因此，他们为基本的IBM系统提供附加产品，并围绕IBM的中央处理集线器建立自己的产品。显然，当IBM不愿意进入个人电脑市场的时候，这些就是英特尔和微软的所作所为。

因此，客户其实并不想要一个完全只提供细分产品的供应商。他们

更高的目的是要将更激烈的竞争引入电脑市场，并寻找一家新运算模式的供应商。

他们的这一目的达到了。到20世纪90年代初期，电脑产业中出现了数万家公司。尽管其中有很多只生存了数月或数年就从市场上消失了，但是这一动力机制给电脑产业带来了冲击——电脑产品的价格更低，选择性也更大（值得一提的是，个人电脑产业巨子微软公司取代了IBM，成为电脑产业的老大。所不同的只是当年IBM依靠的是电脑主机业务，而微软公司依靠的则是台式操作系统）。

尽管电脑产业中所发生的这些重大重组活动的结果是良好的，但也带来了一个非常不理想的后果，那就是：客户现在不得不将技术整合到一个可以应用的方案之中，以便符合他的业务要求。以前，有一个总承包商名叫IBM、巴勒斯或者霍尼韦尔；现在，新的产业结构中客户只有自己将所有的电脑整合工作承担下来。

由于整个电脑产业尚缺乏统一的产业标准，因而这一问题将变得更加复杂。电脑产业中的竞争者与我所知道的其他产业的竞争者不同，它们都在试图制定“自己”独特的标准，如果没有很高的价格，它们是不会让产业中其他公司与自己的标准相关联或者了解自己的标准的。因此，标准的不和谐和要求的重叠，使得产生一个简单的解决方案都显得十分困难（在下文中，我将继续深入讨论这一问题）。

作为20世纪90年代早期信息产业界的一个大客户，我最清楚公司整合正成为一个巨大的问题。在美国运通公司，我们钱包大小的塑料信用卡就是在全世界流动的移动数据，这一事实带来了巨大的技术挑战。我所需要的就是一个信息技术平台和一个合作伙伴，以便让我能够以自己喜爱的方式经营业务。因此，当我1993年加盟IBM的时候，我相信，为一些公司整合所有的产品部件（部分产品）并将解决方案交给客户一定具有极其重要的作用。为什么呢？因为到头来，每个产业都有一个整合者。当然，在这些环节中的不同阶段，还会有只为某一个成品提供部分

产品的企业，例如，汽车工业中的钢铁制造商、家用电器的零配件制造商，或者金融服务中的营销商或税务申报代理。但是，在零部件到达客户手中之前，有人不得不坐在生产线的最后，将所有这些部分产品以一种有创造价值的方式整合到一起。实际上，这个坐在生产线最后的人，就是在担负着将产品部件（部分产品）转换成价值的责任。我相信，如果说IBM有什么独特的位置或独特的行为能力的话，那么它就应该是坐在生产线最后的人的那个角色。

那时候，还广为流传的另一个神话就是，信息技术产业将继续向完全的分布式运算方向演变或转移。一切都将越来越地方化、自给化、小型化以及更为廉价，直至世界上所有的信息都可以通过某人的一块手表进行操纵。许多人还将信息的民主化价值推向了极致，他们接受了信息产业所许下的诺言，即所有的零配件都可以通用，或者用行业术语来说就是可以“兼容”。

但即便是在我跨进IBM的门槛之前，我就已经知道这是一个空头许诺了，我已经在另外一个方面花费了太多的时间。那种认为所有这些复杂的、难以整合的和具有选择性的技术，将会被那些愿意成为自己总承包商的客户所购买，这一想法是毫无根据的。

不幸的是，1993年，IBM出于对行业内其他公司的错误认识，走上了一条错误的道路。公司正在走向分裂——也可以说正走向毁灭。

现在，我不敢确定1993年的我或者是任何一个其他的人是否能够重塑一个新的IBM。但是，鉴于IBM的规模和它在全球的广泛分布，摧毁它这一独特的竞争优势并将IBM分裂成一个个独立的电脑零部件供应商——如大海中一条小鱼一样微不足道，无疑是一种罪过。

在尚蒂伊召开的那个盛大的4月客户论坛，以及我与其他一些客户和首席信息官们的会见活动明显地告诉我，这个世界上最不应该做的事情就是用多个光盘驱动公司、用多个操作系统运营公司以及用多种

UNIX语言来管理公司。这些客户和首席信息官也清楚地告诉我，我们实施整合战略的能力已经几近丧失了，而且在IBM能够提供一种那时我们还不能提供的价值之前，还必须做许多事。但这些客户和首席信息官们同时也认为，只有IBM才有能力尝试整合并交付完美的解决方案，将复杂的技术应用到解决商业难题中来。

因此，保持IBM的完整性就成为第一个战略决策，也是我所做的最重要的一个决策——不仅是在IBM，也是在我整个职业生涯中最重要的一个。那个时候，我不知道该如何具体发挥这家整合过的公司的潜力。但我知道，如果IBM能够成为最前沿的技术整合器，那么我们就一定能够给客户和市场交出一份特别的答卷。

结果是，我们抛弃了那些为所有生产部分产品的公司提供首次公开上市服务的投资银行，也抛弃了那些只会按照官方财务报告的要求制作财务报告以便卖弄其个人能力的会计师，还抛弃了那些坚决认为打印机事业部应该被称为“Pennant”以及存储事业部应该被称为“AdStar”的著名会计师。

我们停止了一切会导致公司每个事业部业务流程和业务系统产生分裂的内部活动，这是一件既费时间又耗精力的事。例如，即便是在财务混乱的时期，我们也不得不仅仅在美国范围内就聘用70多家不同的广告机构（以后就更多了）。人力资源部的员工也无可奈何地改变了补助计划，以便防止出现这种情况，即当有员工从公司一个事业部转到另外一个事业部工作的时候，就好像是进入了另一个国家、另一种语言体系、另一种流行趋势或者另一种客户群。

我开始告诉客户和员工们，IBM将保持完整。我记得，我的这一决策在高级经理团队中产生了复杂的反响——那些认为这样做就等于是使公司得救的人感到十分高兴，而那些将公司分立看成是自己可以从“泰坦尼克号”上脱身并乘上救生船的人，则感到万分沮丧。

# 改变我们的经济模式

那个夏天第二个重大决策就是重建IBM的基本经济结构。从听上去有点夸大其词的公司发展指导方针来看，带来利润的业务是一个相对简单的系统。你必须以一个可以接受的价格来销售产品，从而带来利润；你必须在这些销售量的基础上获得一个好的毛利润；你必须节约自己的开支，但又必须在销售、研究和开发、建设厂房和购置设备、可持续性财务控制、开发和运营广告等诸多方面进行投资。如果年收入、毛利润以及开支之间都能够相互衔接得很好，那么利润就会增长，还会出现正向现金流量。

不幸的是，IBM上述各个因素之间并没有衔接好：IBM的年收入增长缓慢，因为公司主要就是依靠主机业务赚取利润，而主机业务的销售量却一直下滑；公司的毛利润也在飞速下滑，因为我们不得不降低主机的价格以获得竞争力；唯一使公司这条大船稳定下来的办法就是，确保开支以高于毛利润下滑的速度下降。

开支成为一个关键问题。经过数月努力，首席财务官吉里·约克以及他的团队终于确定了IBM的开支——年收入比率，即产生1美元的年收入需要多少美分的开支。平均来说，我们的竞争对手一般花上31美分就能带来1美元的年收入，而我们则要花上42美分才能获得1美元的年收入。当我们将这些数据用乘法计算得出总的年收入时，我们发现，我们存在着70亿美元的开支问题！

既然将主机重新定位为一个长期的挑战性业务项目，而且我们还必须同时面临降低主机价格以及由此而引发的毛利润下降等问题，那么唯一能够拯救公司的方法——至少在短期内能够拯救公司，就是大规模地削减不具有竞争力的开支。

因此，我们做出了两项重要的财务决策：第一，把分给股东的年底

分红从每股2.16美元下调到每股1美元；第二，削减开支89亿美元。不幸的是，第二个决策意味着我们将不得不裁员3.5万人，这是继1992年约翰·埃克斯裁员4.5万人之后的又一次大裁员。这也意味着，很多人会为此遭受痛苦，犹如雪上加霜。但是，为了生存，我们别无选择。

## 再造商业模式

早期所采取的这些节约开支的做法，对于维系IBM的生存固然必不可少，但我知道，这还远远不足以打造一家充满活力、发展的和成功的公司。为了实现后一个目标，我们还需要对IBM几乎所有臃肿的业务流程进行彻底改造。因此，1993年，我们开始实施一个巨大的再造项目，后来变成了IBM这家全球公司最大的再造项目，至少也是最大的再造项目之一。它持续了10年之久，随着项目的不断拓展，IBM内部几乎所有的管理流程都发生了变化。

再造是艰难、枯燥和痛苦的。当时我的一位高级经理说道：“再造就像是在你的头上点火，然后再用一根大棒灭火。”但是，IBM的确需要一场自上而下的全面业务流程再造。

杰里·约克领导了这场再造。通过指明一些明显的浪费现象，他仅仅在当年就从我们的开支中削减了28亿美元。然而，对于那些并不明显的地方，整个再造做起来就显得十分艰巨和困难了。公司臃肿而缺乏效率，所以绝对需要自上而下地裁减冗员。

我们正在运转中的库存系统、财务系统、执行系统以及配送系统等，都在不同程度上属于老主机时代的变种，当时为了迎合24个独立事业部机制改革的需要，我们对这些系统又做了大大小小的修改。今天IBM只有一个首席信息官，但在当时IBM却有128个（确切数字）拥有首席信息官头衔的人——他们都负责管理自己的系统装置和为自己生产

的应用软件准备设备基金，结果这种业务流程相当于是19世纪的铁路系统，拥有不同的铁轨、不同的标准以及不同的铁路所有的车辆分类方法。当一个财务问题需要好几个事业部联合起来解决时，我们却没有一个共同的方式来讨论。因为那时，我们一共有266个不同的总分类账户。有一次，人力资源部的人员真是气极了，因为他们发现，在公司某一个事业部被解雇的人却在另外一个事业部得到了聘用。

针对公司内部所存在的这些问题，我们采取的方法就是发动全面进攻，而不是循序渐进地推进再造计划。在任何一个特定的时间里，都会有60多个重大再造项目同时进行，还有数百个在独立的单位和事业部里开展。

大部分再造工程都集中在11个领域。前6个我们称之为核心启动领域，是指这些业务领域大多与公司外部世界相关。它们分别是：硬件开发、软件开发（后来，这两个单位合并成产品开发部）、执行、整体供应链、客户关系管理以及服务。其余5个则主要关注的是公司内部流程问题，我们把它们叫作启动项目。它们分别是：人力资源、采购、财务、不动产以及信息技术（最后一个是个令人奇怪的领域，至少乍看起来是这样的）。

当我来到IBM公司的时候，我并没有太自以为是，但我的确是以为自己发现了一家世界上最优秀的公司的内部信息技术系统。然而，最令我震惊的是，每年我们仅在这一个领域中就花费了40亿美元，却还是得不到我们所希望的、能够帮助我们开拓业务的基本信息。这是一个陈旧过时的系统，无力为大家的信息沟通提供服务。我们拥有数百个数据中心和遍布全世界的网络。但是，它们中的大部分都被闲置着或没有得到充分有效的利用。

到1995年年底，我们就已经从信息技术系统节约了20亿美元的开支。我们将155个数据中心削减为16个，还将31个固定的内部交流网络削减为1个。

不动产是一个特别庞大的项目。IBM在美国的不动产和基建部门的规模已经十分庞大，以致都可以单独成立一家公司了。20世纪90年代，该事业部就已经聘用了240名员工。我们拥有数千万平方米、位于市中心的高档办公大楼，这些建筑都是IBM于20世纪70年代以及80年代鼎盛时期建设的。在美国几乎所有的大城市里，你不愁看不到至少一幢IBM大楼，美国以外的海外市场亦是如此。然而，到了20世纪90年代，许多房地产设施都未被充分利用，或者被租了出去。同时，我们还在曼哈顿中心办公大楼租用了一整层用于产品介绍，租金是每年100万美元。

我们出售了3 000多平方千米没有得到开发的土地，还出售了一些不需要的一级不动产，例如位于亚特兰大那座最高的大楼。从外部聘用供应商并将该部门的全职人员裁减为42名，同时在公司位于纽约韦斯特切斯特的总部附近，将21个公司办公地点压缩为5个。

仅1994—1998年，从不动产项目再造中节省出来的资金总额就高达95亿美元。自从再造工程开始以来，我们已经总共节省了120亿美元了。硬件开发的时间也从过去的4年下降到现在的16个月——有些产品的开发时间还要更短，产品交付及时率从1995年的30%提高到2001年的95%，采购运输成本则下降了8 000万美元，消除坏账6亿美元，销售成本下降了2.7亿美元，材料成本下降了将近150亿美元。

## 筹集资金

那年夏天，我们大刀阔斧实施的第四个行动计划，就是出售非生产性资产并筹集资金。只有很少人知道1993年IBM面临着多么巨大的流动资金缺口。面对这种危险状况，我们是否申请破产都还是一个谜。同时，公司尚有一些资产可以出售以帮助公司渡过流动资金短缺的难关。但问题是，是否可以在公司进入“现金流量缩水，而公司的债权人又不再愿意给予支持和合作”这个可怕的恶性循环之前，将这些资产销售出

去呢？

杰里·约克以及他的团队于1993年秋天着手出售所有那些对于公司已经不再有必要的资产。我们卖了公司在纽约的总部大楼。我们过去还曾在公司培训中心投入太多的资金——在那个培训中心，每年我们要养活和安置数千名员工。1993年，我们在阿蒙克总部附近大约1小时车程的地区有4个单独的办公区，其中有一个——以前曾是古根海姆位于长岛黄金海岸的家，就几乎被IBM的人力资源部占用了。

前10年里，IBM还收集了大量重要的精美艺术品，这些艺术品都放置在存储箱中，谁也看不到。其中有一些偶尔会拿出来在IBM的公共展览馆（位于曼哈顿第57大街的IBM大楼中）展示一下，还有专门的展览馆管理员以及其他专职员工负责管理这些收藏品。1995年，这些收藏品中的一部分在索斯比拍卖行进行拍卖，所得收入是3 100万美元。不幸的是，这一拍卖活动受到众多艺术界人士的指责。出于某种原因，这些艺术界人士认为，IBM可以裁减员工并让他们失业回家，但却必须将这些绘画等艺术品存放在IBM位于纽约的展览馆中，以备偶尔拿出来供人们参观鉴赏。

或许在第一年里，我们采取的最大出售活动就是出售IBM的联邦系统公司，该部门主要是为美国政府上项目。我们利用当时美国政府热衷于对工业实施保护政策，同时也有许多买主愿意出高价增强他们的凝聚力，将该部门全部出售了。要知道，IBM的联邦系统公司是一家有着辉煌历史的公司，它在各种有关国家安全和空间计划方面都有重要的技术突破。然而，它同时也是一个永久性的低利润业务领域，因为我们从来没有成功地将这个高投入的业务领域纳入到商业运营中来。劳拉公司（Loral）以15亿美元的价格于1994年1月将联邦系统公司买走了。

这个出售非生产性资产的计划持续进行了好几年，到了1995年和1996年，公司筹集资金的任务已经完成得差不多了。然而，为了突出业务重点（我将在下文具体介绍这方面的问题），我们还需要对公司实行

精简政策。

## 关于远景规划

在扭转公司颓势方面，我有很多经历，其中首先学会的是：如果你不得不做一些非常糟糕的事，那就尽快去做并确保让所有人都知道你所做的以及为什么要这样做。当你在等待时机成熟以便推出大举措的时候，无论是拖延问题、隐藏问题，还是零零星星地解决部分问题，总会带来负面效应。我相信，最好的办法应该是迅速地将问题置于脑后，继续前进。

有太多的人在关注IBM未来的命运，以至于我们只能采取一种方法与他们交流，包括削减开支以及再次裁员等所有的决策，那就是召开新闻发布会。

7月27日早晨在曼哈顿酒店一个大型会议室里，我们召开了新闻发布会。似乎那年有两个热门话题保准可以吸引大批记者——就业和IBM。因此，当IBM宣布要公布有关就业的消息时，新闻发布会现场就满是记者了，他们都是目前世界上一些重要的电视台和报纸杂志的记者。

从根本上说，这是我首次公开亮相——首次公开讨论我在IBM所学到的和打算要做的。会前，我曾精心准备演讲稿，但鉴于IBM长期以来给人留下了刻板守旧的印象，我决定即兴演讲。没有道具，也没有参考，就我一个人站在那里向听众说出我不得不说的话。

我在新闻发布会上所说的一些话，后来经常被引用：

> 我现在想做的就是发布一些你们所期盼的信息。关于我打算什么时候制定一个IBM的远景规划，有各种各样的猜测，而我想对大家

说的是，现在IBM并不需要什么远景规划。

会场上鸦雀无声，你几乎都可以听见记者们眨眼睛的声音。

我继续说道："现在IBM最需要的是为它的每个事业部制定一系列非常务实的、以市场为导向的和高度有效的战略——能够拓展市场和增加股东收益的战略。而这也正是我们目前正在做的。

"现在，我们的头件大事就是使公司重新实现赢利。我是说，如果你要为一家公司制定一个远景规划，那么这个远景规划的第一个框架最好是赚钱并使公司扭亏为盈。

"因此，我们现在正致力于使IBM实现赢利，这也是我们今天所要讨论的问题。

"公司的第二件大事，"我说，"是打赢客户信任这一仗。为此，我们也正在做大量的工作，而且它们也不是什么远景规划，而是人们正在努力实现为客户服务的目标。"

我接着说："第三件大事是，我们将在客户机服务器领域加大力度。现在，我们是世界上做出最多客户机服务器方案的公司，而且我们也仍然继续扮演着我们一直以来'主机公司'的角色。还有，我们将准备在客户服务方面做出更多的努力……

"第四件大事是，我们将继续扮演行业中（实际上是）绝无仅有的整体服务供应商的角色。但是，我们的客户也告诉我们，他们需要IBM成为一个整体方案公司，为此我们将做出更多的努力并培养必要的技能，以完成这个客户期盼的任务。

"最后一件大事是，我们正在做许多我们称之为'客户回应'的事情，即更加关注客户、缩短产品生产周期、加快产品交付速度以及提高服务

质量。”

发布会上的大多数记者对于公司所采取的节约开支的做法表示支持。“这是IBM所实施的最为现实的重建计划。”分析家戴维·吴对《华尔街日报》的记者如是说。

《再造企业》的作者之一迈克尔·哈默对《纽约时报》的记者说：“郭士纳越早采取这样的节约开支做法越好——这是原来的IBM所无法容忍的，它也是自上而下的改革中最重要的一环。”

至于公司的远景规划，这个行业自会有充足的时间给我做出定论。

《电脑大战》的合著者、无孔不入的查尔斯·弗格森对《纽约时报》的记者说：“郭士纳令人难以置信地实施了节约开支的方案，并使IBM公司至少在未来5年中都能够很好地生存下去。现在最艰巨的任务就是决定采取什么样的战略，并为IBM的未来开拓赢利空间。”

《巴伦周刊》的观点则更为坦率：“乔治·布什或许会把这称之为‘与远景规划有关’的事情，其他人或许会把这称之为‘与远景规划无关’的事，IBM董事长郭士纳却说‘IBM现在并不需要什么远景规划’。郭士纳上周对记者说，IBM公司现在最需要的是‘以市场为导向……为每一个事业部制定战略’。换句话说，就是需要一个最好的工具包。

“然而，事实上，IBM新任CEO对于IBM这个生病的电脑巨人的确有一套自己的治疗方案，尽管它既不富有诗意也不辉煌，相反它只不过是治疗公司厌食症的一种方法。”

《经济学家》杂志则质疑道：“但是，削减成本真的就是一种生存战略吗？”《经济学家》杂志称我保持IBM完整性的举措是一种“短视”行为，该杂志说：“随着个人电脑变得越来越便宜、功能越来越强大以及越来越容易与网络进行连接，愿意在IBM购买所有电脑产品的消费

者会大大减少。的确，IBM所拥有的多种业务领域会使IBM拥有更强的竞争力，但前提是它们不被‘蓝色巨人’的巨额营业费用所拖垮，并且务必做到不相互践踏，否则这种竞争优势就会荡然无存。或许，在使郭士纳先生相信有必要分裂IBM公司之前，尚需要以几个季度的重大损失为代价。那些投资降至18年来的最低点，而且还要再次面临今年年底分红被减半的IBM股东们，或许还在幻想他们的刀斧手能够在一夜之间扭转乾坤。”

我不知道我当时是否对这一评论感到惊讶——我想是的，但我敢肯定我被这一评论激怒了——而且我有充分的理由。

许多记者在撰写报道的时候，都把我的远景规划原意中的“现在”一词漏掉了。因此，他们就把我所说的话演绎成了“IBM并不需要什么远景规划”。这是一种不准确的报道，而且它也在很大程度上歪曲了我所说的意思。

我说的是，IBM现在不需要什么远景规划，因为我已经在上任后的最初90天中发现，IBM的档案柜中已经充斥着大量的远景规划文稿。在行业的重大技术发展趋势上，我们从来都不乏准确的预测。实际上，大多数业内重大变革都是我们所发明的技术带来的。

然而，同样明显的是，IBM僵化了，已经不能根据任何预测来采取行动了，而且还缺乏解决这一问题的简单易行的方法。拥有足够多优秀和富有洞察力人才的IBM，也乐于接受一个大胆的成功的诀窍——这个诀窍越是高级、越是复杂，人们就越喜欢。

但那不管用，真正的问题在于：走出去，使每天的市场都发生一些变化。我们的产品并不差，我们的员工也很优秀，我们的客户也都是与我们有着长期成功合作关系的老顾客，我们所欠缺的就是没有把工作做到位。就像我那时经常对IBM员工所说的那样：“如果你不喜欢痛苦，唯一的方法就是把痛苦转嫁给你的竞争对手。因为他们就是抢夺你市场

的人，就是抢走你股东权益的人，就是使你无力供养你的子孙上大学的人。所以，唯一的解决之道就是将痛苦转嫁给你的这些竞争对手，并使IBM重获成功。”

扭转IBM颓势，重在实施。我们必须停止招聘那些怨天尤人的人，也必须停止那些会把IBM的内部结构和机制弄拧的做法。我不希望有任何借口，也不指望有一个人们可以期待、能在某种程度上带来神奇转型的长期计划。我想要的——也是IBM所需要的，是一种巨大的紧迫感。

连专家也遗漏的一点就是，我们已经做出了一些根本性的战略决策，这些决策就是公司发展远景规划的早期组成部分。我没有在4月份的会议上论及它们——至少我没有尽可能直截了当地讨论它们，是因为我不希望竞争对手察觉到我们的前进方向。能够使IBM实现根本好转的关键战略决策，已经在那个极其有意义的一天之前就做好了。它们就是：

- 保持公司的完整性，确保公司不分立。
- 再投资主机业务。
- 保留核心半导体技术业务。
- 保证基本的研发预算。
- 一切以客户为导向，把IBM转变为一家以市场为驱动力的公司，而不是一家关注内部、以流程为驱动力的企业。

你可能认为这些决策中大多数只不过是IBM“沃森传统”的回归，但是在1993年7月公布的一项建立在过去经验上的战略，却会使我们遭到世人的嘲笑。如果1993年的IBM并不需要什么远景规划，那么第二个不需要的就是：我站起来对大家说IBM所有的事情都很好，而且我们会再接再厉让它更好。那会给我们所有的委托人——客户、员工以及股东带

来灾难性的影响。

因此，我在IBM最初的几个月中所面临的真正独特的挑战，就是反对那些会摧毁IBM公司的机械式反应，并关注日常执行工作，在寻求能够建立IBM在行业中独特位置的成长战略的同时，确保公司的安全和稳定。这一切都是在以后的一年里所完成的任务。

# 第七章
# 打造领导班子

1993年年底，我逐渐将注意力转移到整个IBM的团队建设、高层管理班子以及董事会建设上。

如果你今天问我，什么是我在IBM任职期间自认为做得最出色的一件事，那么我会说就是打造IBM的领导班子——当我卸任的时候，我的接班人是一个IBM的老员工，而且我们所有主要业务单位的负责人也必须是IBM的老员工。

我认为，如果我加盟IBM时带来一帮公司以外的人，并神奇地在IBM老员工的岗位上做得比老员工们更好的话，现在还要这样做或许太天真也太危险。我就是一个来自公司外部的人，而且是来自一个根据我的经验，你或许也能够经营得好的、一家处于相对简单的行业且经营状况良好中的小型公司。当然那时我不知道会加盟IBM，因为IBM对于我来说是一家巨大且太复杂的公司。更重要的是，IBM还拥有众多天才，他们都具有独特的经验。如果我不给这些本土团队成员一个机会的话，他们很可能就会带着他们的才能和学识另谋高就了。这样，我就不得不寻找以不同方式行事的人来充当管理班子的成员了。

我们需要做出许多关系重大的业务决策。因此，选拔一个我能信任的人至关重要。但这并不是一件容易的事。建设一个管理班子，实际上是一个日常性的、需要逐个人和逐个业务领域予以开展的工作。我阅读他们写来的报告、观察他们与客户之间的交往、在会议中与他们座谈，并对他们的思维清晰性、是否具有信心和勇气，以及是否能够根据我的眼色灵活行事等做出评估。我还需要知道，他们是否能够坦率地与我直

接讨论他们的业务问题。

在我上任之初的第一个月里，我就废除了“管理委员会”制度，这实际上就是在大声地宣告，IBM的管理文化将有重大变革。然而，我仍然需要一个高层执行委员会与我一起共同管理公司。因此，11月，我创建了一个“公司执行委员会”（CEC），包括我在内，共有11名成员。

有了“管理委员会”的前车之鉴，我宣布CEC将不允许做以下这些事：不能接受解决问题的委托，不能行使代表权或者为业务部门代做决策，只关注跨部门的政策问题。

不久，公司文化就将CEC完全视为“管理委员会”的替代机构，即把能够成为CEC的成员当作在公司中的最高荣誉。我从来没有把在CEC中谋得一席之地视为对某人价值的一种真正肯定或成功人士的象征。但有时候，你也不得不在既存的体制中工作。如果所有有能力的IBM员工都希望通过努力工作在CEC中谋得一席之地，在某种情况下这对我也没有什么不好。

同时，我还创建了一个“全球管理委员会”（WMC），以鼓励公司内部各个业务部门之间的沟通和交流。WMC有35名成员，每年召开4~5次会议，还有一个为期两天的分会，该分会主要讨论运营单位的成果以及全公司范围内的倡议。在我看来，其主要的目的还是让高级经理团队为一个共同目标而努力工作。这些会议组织为高级经理提供了这样一个机会，即他们可以在这些会议上握住另外一个高级经理的手说：“我已经想出了一个好主意，但我需要你的帮助。”

## 建立一个新的董事会

我初到IBM的时候，有一项最具有革命性意义但却最少被注意到的改革措施，那就是对IBM董事会的改革。当我刚到公司董事会的时候，

一共有18位董事，其中4位是IBM的老员工，他们分别是：约翰·埃克斯、杰克·库恩勒、约翰·欧佩尔（在埃克斯之前，他是IBM的CEO）以及保罗·里佐。我认为，这样的董事会规模过于庞大，且内部的人员也太多，特别是这些内部人员还都是公司现任和前任的、在执行委员会中具有主导地位的人员。

显然，搜猎CEO的行动、媒体对公司公开的严厉批评，以及公司股东年会上尖锐而深刻的指责，这一切都给董事会成员造成了严重的精神打击。在公司治理的一系列讨论活动中，我十分赞同他们中一些人的观点，尤其是吉姆·伯克和汤姆·墨菲的观点。

我想大多数的董事都对于自己在董事会的去留问题怀有复杂的心情，有些人会很愿意有一个光荣退出的机会。伯克和墨菲提出了一个精彩的建议：每位董事都自己提交辞呈，而且董事委员会将决定未来董事会的合理结构。

结果有5名董事于1993年离开了董事会，1994年又有4名董事离开了。墨菲和伯克是自己要求退休的，比IBM规定的退休时间提早了一年。他们的行动无疑是一个信号，是在告诉其他人：现在该是把位置让给新人的时候了。有些人离开是出于自愿，但也有一些人选择离开是因为他们发现公司现在的流程很令他们反感或者是出于个人的难处。但无论如何，我们顺利地解决了董事会的问题。令所有人吃惊的是，对此媒体竟显示出了少有的平静。

到1994年年底，我们组建了一个只有12名董事的董事会。我是唯一的公司内部的人，过去那个由18人组成的董事会中只有8名董事继续留任，这8个人都是在一年前才进入董事会的。

从1993年开始，我们开始引进新人，最先引进的就是查克·奈特——艾默生电气公司董事长兼CEO。当查克还是卡特彼勒公司（Caterpillar）一名董事的时候，我就已经认识他了。他是一个务实的

人，也是一个对自己、对CEO以及他的董事会成员都严格要求的人，这也是我十分敬重的。他还被尊称为美国历史上最早的CEO之一，而且，他的当选也是重建IBM董事会的重要一步。

1994年，我们又将麻省理工大学校长查克·维斯特和福特汽车公司董事长兼CEO埃里克斯·特罗特曼请来担任IBM董事会成员。美国报业协会总裁兼CEO卡西亚·布莱克和美孚石油公司董事长兼CEO路·诺托也于1995年加入到我们的董事会队伍中来了，接着就是1996年进入董事会的尤尔根·道曼恩——德国赫斯特公司（Hoechst AG）董事长、1997年进入的三菱商事株式会社总裁原稔（日本商界最高层的领导人之一）、1998年进入美国运通公司的总裁兼首席运营官（后来是董事长兼CEO）肯·谢诺尔特，以及2001年进入的礼来公司（Eli Lilly）董事长兼CEO西德尼·陶里尔。

由这些人所组成的董事会，为我们后来所取得的成功立下了汗马功劳。有力、投入和有效，已经是公司一贯的、符合最严格的标准的治理方式。实际上，1994年，“加州公共雇员退休系统”（CalPERS）董事会——这个管理着世界最大公共补偿基金的董事会，将IBM董事会治理方法列为最优秀的董事会管理方法之一。自那以后，其他组织才认同IBM董事会的变化。

## 与员工的沟通和交流

就在我们改革董事会和高级管理体制的同时，也很有必要为我们公司员工的沟通和交流打开明确而连续的通道。任何一家公司成功实现改革必不可少的前提条件就是，公开承认自己所面临的危机。如果员工不相信公司有危机存在，他们就不会做出牺牲来实施改革。因为没有人会喜欢改革。无论你是一个高级经理，还是一个门卫，改革都意味着不确定性和潜在的痛苦。

因此，危机是肯定存在的，而CEO的工作就是把这些危机找出来与自己的员工进行沟通和交流，告诉他们这些危机的范围、严重性以及影响。同样重要的是，你作为CEO还必须能够告诉员工如何终止这些危机——新的战略、新的公司模式以及新的公司文化，即终止危机的方法。

所有这一切都需要CEO投入巨大的精力用于沟通、沟通、再沟通。我相信，如果没有CEO多年持续地致力于与员工进行当面沟通，而且是用朴素、简单易懂和具有说服力的语言去说服员工并让他们都行动起来，那么公司就不会实现根本的改革。

就我的IBM生涯而言，这就意味着，我要在某些时候，从那些在与“自己的人”进行沟通和交流时有着强烈控制欲的事业部负责人手中夺过麦克风，并告诉这些负责人，在与员工进行沟通时，如何确立他们的优先性问题、说话的声调以及个人形象问题。在某些公司，有时候这样的行为或许是恰当的，但是在20世纪90年代初期的IBM公司，这样做却并不恰当。这是一个我们都要面对的危机。为此，首先就要将我们的公司理解为一家完整的公司、一家由前后一致的思想指引的公司。在这家公司中唯一可以这样与员工进行沟通和交流的就是CEO——我。

在我上任的早期阶段，这些沟通活动对于我来说是绝对至关重要的。我所要传达的信息十分简单，我站在IBM遍及全球的员工面前——而且是没有拿演讲稿，对他们说道：“显然，我们过去所做的那一套并不管用。在3年中，我们亏损了160亿美元。自从1985年以来，已经有17.5万名员工失业了。媒体以及我们的竞争对手都把我们叫作保守而过时的恐龙，我们的客户也很不高兴而且是很生气，我们没有像我们的竞争对手那样发展壮大。难道你们不认为有什么地方不对劲了吗？难道我们不应该尝试一些别的方法吗？”

我也发现了IBM内部信息系统的能量，因此我开始以“亲爱的同人”为称呼给员工们写信。这些信件也是我在IBM所实施的管理体制十分重要的组成部分。在我上任后的第6天，我就给他们写了第一封信：

**董事长办公室**

**1993年4月6日**

**敬致：IBM全体同人**

**主题：我们的公司**

上任伊始，我就在我的办公室电脑中发现，PROFS邮件是IBM的一个重要的沟通和交流工具。感谢所有给我发来道喜信、祝愿信、建议以及意见的人。

我知道你们都能理解我不可能给你们每个人单独回信，但是我的确想借此机会感谢那些在信中提到了一些经常性和严肃的公司问题的人。

你们对IBM的一片赤诚之心深深地打动了我，而且很显然你们也希望重振IBM的雄风——越快越好，让IBM重新占据电脑市场的领导地位。无论是已经离开IBM的人，还是继续留下来的人，都是这样想的。这些都有力地说明，我们的员工对成功的渴望就是我们公司的力量所在。

你们中有些人受到了伤害并为此而感到生气，因为你们在多年忠诚于公司以后，却被宣布为“多余的人”，并在媒体的有关绩效评定结果中曝了光。

我的确意识到，我是在公司正急剧走下坡路的痛苦时刻来到公司的。这对于每个人都是一件痛苦的事情，但是我们也都知道，这也是不可避免的。我所能给你们的保证就是，我将尽我最大的努力尽快地让这个痛苦时期成为历史，以便我们能够开始展望未来，拓展业务。

我希望你们能知道，我不认为那些离开IBM的人就一定是不太重要、不太合格或者比公司中其他人的贡献小；相反，我们都欠他们一份巨大的人情，因为他们都是给IBM做过巨大贡献、值得赞赏、了不起的人。

最后，你们在信中告诉我，重振公司的士气对于我们所制订的所有业务计划来说都是一件重要的事情，对此我完全赞同。在未来的几个月中，我打算走访尽可能多的公司营业部门和办公室，而且只要一有时间，我就会去和你们会晤以共同商讨如何巩固和加强公司的力量。

郭士纳

这封信在IBM员工中引起了强烈的反响。对于我来说，它们无疑是我在IBM最初的黑暗日子中的一种安慰、支持和力量。有一封回信写道：

我流下了喜悦的泪水。

还有一封是这样的：

谢谢、谢谢、谢谢，IBM复苏了。

同时，IBM员工也从不害怕说出自己的反对意见。我就曾经收到过一封非常坦诚、直率和直截了当的来信——哎呀，我只能说，在我年轻的时候，我可是绝对不敢给自己的老板写这样的信，就更不要说给CEO写信了。他是这样写的：

得了吧！收起你的那套噱头吧！干点实事，缩短订单的循环周期，向市场提供一些新产品，找到新的市场，倾听那些目前还不是我们的客户、但只要我们有产品他们就会成为我们客户的人。

别再做那些伤人心的事情了。干点实事会让你不至于在每6个月后就让越来越多的人痛苦。

还有一名员工在信中这样表达对我的欢迎：

> 欢迎你！还有，不要担心自己并不懂多少微型芯片知识，只要你不把它们和巧克力片混淆在一起就足够了。

有一名员工，即便就在他的老板面对我们竞争对手的成功而惴惴不安的时候，还抽出了时间和精力来讽刺我的走访活动：

> 我认为你有3个方面的态度和观点尚待改正。你如此的平易近人，且如此愿意接受信息反馈，这让我感觉与你交换意见是一件轻松愉快的事。
>
> 1.你为IBM人制定了一个重要的长幼尊卑制度：首先是客户，其次是IBM，第三才是某人自己的事业部。这听上去就像是麦肯锡的等级制度。我给你提供一个更为合适的长幼尊卑排序——而且这也是IBM的一个传统，那就是：首先是某人自己，第二和第三都保持不变。尊重个人是个人健康成长的不二法门，不仅对于个人来说如此，一个组织或社会也不例外（麦肯锡的等级制度是这样排序的：首先是客户，其次是公司，最后才是个人。这种等级制度蔑视员工和他们的家人）。
>
> 你说我们有必要做自我检查，并对我们一直以来的运营方式做检查。我也很看重自我反思，并给出以下建议以供你参考（它们都会为你提供管理案例）。
>
> 2.你似乎既想要竞争又大力强调打击竞争的重要性。我意识到这种态度是一种文化上的认同，但是我也相信，这也是一种不必要的、不健康的和最没有生产力的社会互动形式。例如，IBM内部的竞争思维（IBM人打击IBM人）就是你所竭力反对的。你也强调了取悦客户的必要性，我同意那是一个目标，并承认它是一个与“打击竞争”不同的目标。为达到这些目标我们所要采取的方法也应该是不同的。如果不清楚自己的目标，我们将很可能找不到有效的方法去

实现这些目标。

这里尤其要指出两点：你提到了“挫败某人的锐气”和“驳他们的面子”。难道这些听起来像是健康的态度吗？这些“某人”可也是有朋友、有家庭的人呀！他们甚至有可能就是你的朋友和亲戚。拥有这种想法和态度的竞争一定是一种牺牲别人以达到自己目的的竞争，就其实质来说，它就是对个人的不尊重。

就这个主题（异端文化：反对竞争的案例）我已经给你寄去了一盒录了音的磁带，并随磁带附上一个简短的说明。显然，这盒磁带和短信是被行政助理拦下了，并没有到你手中。如果你有兴趣就该主题展开进一步的探讨，我会再给你寄磁带。

你声称衡量我们是否成功的一个最重要的标准，就是我们的每一项信息技术消费预算的百分点。在我看来，这似乎是一个不健全的想法。百分点是有限的，最多不会超过100点。使用它来作为衡量标准，任何一家公司想要实现赢利就必须以牺牲另外一家或者多家公司为代价。如果我们能够思维开阔一些、考虑如何才能制作更大的馅饼，那么我们每个人就都能够体验成功者的感觉。比如，如果为了增加价值而在信息技术上多花点钱，这样做我们尽管会丢掉百分点，但却同时实现了公司的成长并赚取了更多的钱（我猜我们已经在20世纪80年代丢掉了太多的百分点，但是我们也正是在那个时候实现了扩张和每个季度赚取10亿美元的利润）。相反，我们对获取100%的读卡机市场有多大的兴趣？

尽管在这封信中我所关注的是“有待改善的方面”，但我想再次强调的是，我敬佩你的为人，并尊重你已经和正在从事的工作。我期盼着能和你合作。

姓名略

又及：我不知道这是否是真的，但我确实听说，你走访位于北卡罗来纳州罗利的办公地点的活动是被事先安排好了的：你所经过的路线是事先安排的，你将要参观的大厅，他们也事先重新粉刷了墙面并铺设了新地毯。我想知道，如果你知道这一切是真的，并且它

就是真的，你又会怎么想呢？

有时候我不得不为我自己所说过的话感到懊悔——几乎是有一半的话都会让我懊悔。我能说的就是，有人给我回信是一件好事，但是我却因为太忙而无法给每个给我发电子邮件的来信者一一回复！[注]

---

1. “附录1”中收录了其他一些员工的来信，我与他们之间的这些交流对IBM公司的改革十分重要。

# 第八章
# 打造一家全球企业

到此为止，我们所做的一切都只不过是在灭火。现在，我们需要做的就是重建IBM公司的基本战略。正如6个月来我一直所说的，这个战略将围绕我的一个信念展开，即IBM拥有独特的机遇——我们所拥有的独特的竞争优势，就是为我们的客户整合所有电脑产品零部件的能力。

然而，在我还没有为我们的客户整合这些电脑零部件之前，我首先必须整合IBM！因此，随着战略人员对于公司短期和长期发展规划的不断充实和完善，我也把关注点转移到3个领域中来，它们分别是：组织、品牌形象以及工资报酬。如果这些领域没有实质性的变化，它们将挫败任何关于公司整合的战略。

## 机构再造

IBM是全世界除了政府以外最为复杂的机构。不仅是它的规模大（2001年的销售额是860亿美元），也不仅是它的地域分布范围广（业务开展到160多个国家），最重要的是由于以下两个方面的原因：第一，几乎每一个机构甚至每个人都是IBM实际的或者潜在的客户。以前我曾经以为，我们总能够在一两个拥有明确市场的行业中确认出12个左右的主要客户，但是，IBM的情况却不是这样。在IBM，我们不得不准备为遍布全球的大大小小的每一个机构、每一个行业以及各种类型的政府提供服务。第二，IBM的机构复杂性还表现在基础技术发展的比率和速度上。同样，按照先前的观点，我和我的管理班子能够确认出自己的

公司在过去12年以及未来12年中的4~5个主要竞争对手（公司或者机构）。但是，在信息技术产业中，每年都会有数千个新的竞争对手出现——有些是在车库里出现的、有些是在大学里出现的，还有一些是在聪明企业家的脑子和思想里。产品更新换代的周期也由过去常见的10年缩短为现在的9~10个月。新的科学发现不断地冲击着建立在常规基础上的战略规划和经济假设。

因此，面对着遍布全球的形形色色的客户和不断更新的技术，IBM的组织工作又谈何容易。

还有一个因素，也是使IBM的机构改革工作变得复杂的一个特别有趣的原因，就是IBM的员工基础特点。我们不是一个由管理者和工人组成的公司，而是一个拥有30万名聪明好学和有主见的职业人员的公司。我们获得的诺贝尔奖比世界上大多数国家都要多，而且我们拥有数万名科研人员，他们每个人都会在什么应该是最首要的问题，以及谁应该来管理公司等方面有着自己的独到见解。

随着对这些不和谐因素的努力克服和解决，公司经过多年演化逐渐形成了一种二元结构：拥有实力的海外（美国以外）分部，它们负责处理IBM在全球的扩张；以及同样拥有实力的产品事业部，它们负责处理基础技术方面。这种结构没有关注客户的意见。大部分海外分公司都致力于保护自己的利益，并试图拥有它们在当地所赚取的一切；技术事业部也自作主张地做一些它们认为能做或者想做的业务，而根本不顾及客户的需要或者公司的优先性问题。

在美国运通公司的时候，我就已经初次领略了IBM的这种状况，并希望IBM能够很快有所改观。当我来到美国运通公司时，美国运通卡是以11种不同的货币发行的，而在我离开该公司的时候，运通卡的货币种类已经增加到了29种以上。当我们带着运通卡周游世界的时候，我们就需要来自IBM的通用系统，IBM是我们首要的信息技术投资人，而且我们也需要世界上所有重要国家的支持。

每到一个国家（如马来西亚、新加坡或者西班牙）的时候，我们都惊奇地发现，我们不得不使用当地的IBM管理系统重新办理我们的信用证明。IBM设在其他国家的管理部门完全无视美国运通公司是它在美国的最大客户之一这一事实，它们关注的是自己的得失，全然不顾同美国运通公司的全球伙伴关系。

产品的状况与此类似。美国本土生产的产品你未必能在世界的其他地方购买得到。这是一件相当麻烦的事情，但是IBM似乎并没有从全球的观点来为它的客户考虑，也没有将自己的技术观点建立在客户需求的基础上。

我们的首要任务之一是改变IBM内部的基本权力结构。在美国本土，过去有1个全国性总部、8个地区性总部、若干个隶属地区的区域性总部办事处，最后的地方单位被称为“贸易区”。每个总部都由一个以利润为中心的老板负责管理，这个老板积极努力增加自己的资源和利润。比方说，亚特兰大的一个银行客户希望IBM提供一套小额银行业务的解决方案，而无论这些优秀的银行业务专家是在纽约还是在芝加哥，当地的IBM老板都会忽视这些资源并使用自己的员工（有一天，我在阅读财经新闻的时候，发现IBM亚拉巴马和密西西比贸易区向媒体公布了各自的赢利状况。这使我大为震惊）。

每个级别的部门都存在冗员问题。在美国本土之外，例如在欧洲，由于有2.3万员工的支持，其权力结构非常僵化。在实际工作中，其他IBM员工要进入另一国家区经理的区域必须获得对方的同意。每个国家的IBM都有其独立体系。仅在欧洲，我们就拥有142个不同的财务体系。有关客户的资料无法在全公司范围内进行沟通；IBM的员工首先属于各地分部，然后才属于IBM。

## 打破地域分割和各自为政

我决定向IBM地域分割和各自为政宣战，组建拥有全球性行业团队的全球公司。我第一次碰到这种地域分割、各自为政类型的权力结构是在20世纪60年代末，那时我还是麦肯锡联合公司一名非常年轻的顾问。当时我们为花旗银行进行了一项重要的机构研究。研究的结果是，将花旗银行从一个地区分割、各自为政的机构转变为全球性的以客户为导向的机构，而且花旗银行在此后的10年中也成为大多数金融机构的楷模。

有了这样的楷模在心中，我要求IBM当时所有非美国区销售机构的总负责人内德·劳腾巴赫建立一个以客户为导向的机构。让整个机构接受这个新导向，是一个痛苦的甚至有时会引起混乱的过程。但是，到了1995年年中，我们已经准备好推行这一新举措了。我们以客户为基础，将公司划分成12个集团：11个行业集团（例如银行、政府、保险、商品流通以及制造等行业）和1个涵盖中小企业的行业集团。我们给所有这些行业集团都分配了财务会计人员，并宣布该集团将全权负责所有的预算和人事安排。那些国家区域经理迅速做出反应，不出所料，他们表示："这绝对行不通。"而且还有："你会毁了公司的！"

我绝对不会忘记我与当时大权在握的IBM欧洲、中东和非洲区负责人之间发生过的一次冲突。在去欧洲访问的过程中，我偶然发现欧洲区的员工收不到我定期寄发给全世界IBM员工的电子邮件。经过一番调查之后，我们发现原来是欧洲区的总负责人利用中央信息节点中途拦截了我发送的信息。当我问他原因时，他的回答很简单："这些信息对我的员工不适合。"还说："这些语言也很难翻译。"

第二天，我就把他召集到了纽约阿蒙克。我向他解释说，他并没有什么员工，因为所有的员工都属于IBM。从那天开始，他就再也没有拦截过我从办公室发送的信息。他一脸的不快，点着头逃也似地离开了我的办公室。他是绝对不会采用新全球机构的战略的。果然，没过几个月他就离开了公司。

尽管我们从1995年年中就开始执行新的行业结构战略，但是至少是

在3年以后，该战略才完全得到接受。地区负责人固守老体制，有时候是由于他们认为新战略会造成难以控制的局面，而更多的时候则是认为新战略有悖传统。

我们需要对资源、体制以及程序做大规模的调整，以便让新体制发挥作用。制定一个机构规划很容易，但是执行并且是执行好一个计划却需要3年的艰苦努力。

我绝不会忘记欧洲区一个特别固执的、而且是善于捏造事实的IBM国家区域总经理，他就是拒绝承认在他所负责的国家中大多数IBM员工都已经开始加入新的编制，并向全球领导人直接汇报工作。

每当新的全球领导人走访他的新团队时，国家区域总经理都会纠集一帮忠于自己的人，让他们充当新领导走访的对象，并对他们说：“今天你们在座的都是数据库专家，那就谈谈数据库吧。”或者在第二次走访时，这位总经理又会对他纠集来的一帮信徒说：“今天你们都是保险行业的专家。”我们最终识破并结束了他们的伪装。

# 第九章
# 重振品牌

如果IBM的品牌搞砸了，那么我们的一切努力——从精兵简政、重塑品牌，到制定战略和提高员工的士气等一切努力，就都等于零——尽管我们在其他事情上也很努力。我总认为，一家成功的公司必须有一个以客户或市场为导向的、强有力的营销网络。这就是为什么我在推行第二步战略——打造一个全球性的企业的时候，一定要完善和加强IBM市场营销能力的原因。

IBM在20世纪80年代因其在商业领域中的查理·卓别林式的杰出贡献而获得了众多奖项，这些奖项使IBM进入了个人电脑行业。然而，到了20世纪90年代早期，公司的广告系统陷入了一片混乱，在当时公司日益走向分立的趋势下，几乎公司每个分部的每个产品经理都设立了自己的广告部，并分别聘用不同的广告代理机构。1993年，IBM一共有70多家广告代理机构，每个机构都是独立的，其间没有任何的中央协调，这就好像是70多个喇叭同时吹响以吸引客户的注意。在同一份业内贸易杂志里，就会出现18种不同版本的IBM广告，这些广告的设计、用词甚至是标识都各不相同。

1993年6月，我聘请阿比·科恩斯塔姆担任IBM公司市场营销负责人。阿比已经跟随着我工作多年——当我还在美国运通公司时，她就已经与我共事了。我们所需要处理的是一些非常重要和紧急的事务，所以，我需要一个能了解我并知道我的管理方法，而且不需要我多费口舌就能够领会我的意思的人。阿比就是不二人选。

阿比接手的是一项极其棘手的任务。在IBM从来就没有一个真正的

市场营销负责人，各个事业部的人很少能够理解和接受阿比的角色。一开始，她还遭到了他们的蔑视。IBM是建立在技术和销售基础上的，而且对于那个时候的IBM来说，“市场营销”就意味着“销售”。借用广为流传的定义，销售指的是完成营销所制定的任务和要求。如果经营得好，营销应该具有多方面的作用，包括市场细分、竞争对手分析、消费者偏好分析、公司和产品品牌管理以及广告和直接邮寄，而且这仅仅是其中的一部分。尽管IBM显然必须使销售量大于生产量，但它也还有必要重新树立自己的形象及在市场中的重要地位。当我来到IBM的时候，市场营销并不被认为是一门独特的职业学问，而且也不被当作一门独特的职业学问来管理。于是，我让阿比在60天之内完成一项IBM营销形势分析。

阿比的分析研究发现，尽管我们前面已经提到过存在着许多问题，但IBM的整体品牌仍然十分过硬。客户相信他们购买的IBM产品都是好产品。正如我所预料的，我们最大的优势就是一个整体的品牌，而不是划分开来各个部分的品牌。于是，市场营销的任务就是说明为什么客户愿意与作为一个整体的IBM有业务往来。

阿比知道，她必须结束IBM各个部门中广告业务相互独立、各自为政的现象。为此，我们开始逐步展开行动。因为尽管你可以强迫一个部门做它不愿意做的事，但是如果人们不买你的账，你的改革措施也就不会长久。因此，我们采取的第一步就是，解除IBM高级经理所拥有的广告预算、广告人员管理以及随心所欲地预定广告代理机构的自由裁决权。结果，有一个月，在重要的业内杂志上没有一篇IBM广告；而第二个月，这些杂志上却登载了众多的IBM广告，看上去仿佛是我们赞助的特刊。这种情况就真实地发生在11月和12月，因为那时各个市场营销部都想把他们广告预算中剩下的钱全都花掉。

阿比的工作就是要控制这些胡乱开支和滥做广告行为。我要求她在纽约帕利塞兹会议中心召开的一次会议中，递交一份规划书给新成立的

全球管理委员会。那是一次严峻的会议，但是她做得很聪明。当35名全球管理委员会的委员走进会议室时，他们发现会议室的每一面墙上都布置满了来自公司各个广告代理机构的广告、包裹以及营销小册子。这简直就是一种对公司品牌的糟蹋和对公司产品的污染。

在阿比做完她的营销规划报告以后，我提出了一个问题：“有没有人怀疑我们会把这件事做得更好？”没有人吱声。

## 一个声音，一个机构

阿比决定将IBM所有分散独立的广告部门——不仅是在美国国内的，还有遍布全世界的IBM广告部门都集中起来，合并成只聘用一个广告代理机构来代理IBM的广告业务。同时，这也是历史上规模最大的一次广告机构合并。起先，很少有人知道她的这一计划——只有IBM内部的少数几个员工以及那个意向中的广告代理机构的首席执行官才知道。没有正规的广告评估程序，没有创意开发，也没有工作报告，阿比将程序降低到了最简单的程度，整个工作班子中就只有4个人，其中就有一人是当时管理IBM所有财务会计人员的负责人。经过4周的努力，她在饭店里召开了一次为期两天的会议（双方人员互用化名），讨论和思考这么大的举措中每一个步骤可能遇到的问题和挑战。

她和只有4个人（都是IBM的内部员工）的小团队最后一致决定，选择奥美广告公司全权代理IBM的所有广告业务，因为该公司拥有雄厚的全球广告代理业务专业水平和经验，而这正是IBM所需要的。也就是说该公司正好可以为我们所有的产品和服务以及公司在160多个国家的整体品牌做广告代理。

在我们最终签订广告代理协议之前，我要求阿比将3个奥美广告公司的高级员工带到公司总部来。我们打算与这些人讨论一下IBM的品牌

问题，以便让我确信大家都对我们所要做的事很清楚——当面倾听他们对于成功所承诺的努力，而不管为这种努力需要付出多大的代价。有趣的是，这次会晤显示，他们有一个与我们相似的目标。他们详细讨论了他们对于IBM未来的打算，并为此辞退了几名财会人员。因此，在这次会晤中，我们双方都是以诚相待。

阿比给了我全力支持，但是其他人却要难办得多，这些人既有公司内部也有公司外部的。许多产品事业部和海外地区部门都采用了一个“也应该可以”的方式，直到我们在集中处理大多数广告开支、媒体购买以及签订全球合同等项目的时候，他们才停止这样做。广告界本身也因为我们的这一举措而震惊万分。是啊，对于广告业来说，又有什么能比这一次的举措更加史无前例的呢？而且，这还是在守旧的和困难重重的IBM发生的呢！

《纽约时报》以头版报道了这次合并活动，《广告时代》（*Advertising Age*）也将这次行动称之为“全世界为之动容的市场营销之弹”。但是，这却是极其准确的一发子弹。“因为，”《广告时代》继续说，“电脑产品、电脑品牌以及电脑出版物都很少有地区联系，也几乎没有一个有意义的世界性的方法……简单的一个机构就完成了郭士纳先生的集中控制，并将各个诸如个人电脑事业部这样的独立性地区部门整合到大家庭中来的战略。”

批评之声也总是有的。《华尔街日报》把这项决策称之为“胆大妄为的”和“无谓的冒险”行为。该报的相关文章警告说：“如果那个唯一的广告代理机构无力发动一场速战速决的战役，那么IBM的复兴计划就要拖延好几个月了。”

情况还远不止如此。尽管许多地区经理对这一行动大加指责和攻击，1994年广告代理公司还是以“四海一家的解决之道”为题发动了第一次战役。他们的一个富有创新精神的电视插播广告节目受到了热烈的欢迎。该广告强调的是一种国际主义精神，电视画面中所有的人，从捷克

小孩到巴黎老人，都在用他们自己的母语讲话，而所有的讲话又都同时以字幕的形式出现在电视屏幕上。

这次战役重申了一条重要的信息，那就是：IBM是全球的，而且我们将坚决团结在一起成为一个世界级的集成者。同时，它也标志着我们是一个与众不同的公司，能够改变和做出大胆的决策。就像我们所做出的合并广告代理机构决策一样，也能够快速行动，还敢于冒险并做有创意的事。此外，我们还更加平易近人。这次战役使我们的品牌更加人性化。

与这些创意相一致，我们还彻底革新了广告预算和媒体购买。我们知道，通过合并广告代理活动，我们可以节约开支，实际情况也证明了这一想法。但是，这并不是我们这次行动的真正原因，实际上我们很快就在营销和广告方面双倍增大了投入，还在以后的数年中一直坚持这种高投入的做法。

继“四海一家的解决之道”之后，我们又发起了一场名为“电子商务”的战役，帮助IBM确立了自己在当时业内最重要的潮流引领者地位（而且还远不止如此）。

尽管面临极大的困难，但阿比·科恩斯塔姆仍然为这次行动做出了巨大的贡献，并对事态的进展产生了重要影响。她不得不从零开始建立自己的营销部门，而且同时还要为一个有着机构分化、条块分割、政令不一的历史的公司打一场联合的和全球的战役。而所有这一切都是极其有悖IBM的历史传统的，所以阿比是IBM起死回生、扭转乾坤历程中的又一位英雄。

# 第十章
# 重新制定公司的工资待遇政策

老IBM的工资待遇由来已久，我想，这其中的大部分可能都是从小沃森管理哲学中继承下来的——小沃森于20世纪60年代和70年代创办了巨型IBM公司。鉴于公司在那个时候取得了如此巨大的成就，所以如果要说它的工资待遇制度不好似乎就是在说瞎话了。

让我简要地描述一下我到IBM以后所发现的工资待遇制度。

第一，各个级别的工资待遇主要就是由薪水这一块组成，并辅之以较少量的奖金、股票期权或部门绩效工资。

第二，工资待遇差别很小。

• 原则上所有员工的工资都会逐年增加，那些在评级中不合格的员工除外。

• 高级员工和较低级别的员工每年的工资涨幅差别不大。

• 工资增长与当年公司年收入关系不大。例如，如果预算增加了5%，实际的工资增长幅度则在4%~6%。

• 所有的技术性员工（例如软件工程师、硬件工程师、销售人员以及财务会计师）的工资级别都是统一的，无论他们中是否有些工作比其他工作需要更高的技能要求。

第三，过于强调福利。IBM是一个非常具有家长式管理作风的机构，公司慷慨地为员工提供了各种形式的福利待遇：养老金、医疗福

利、员工乡村俱乐部、终生就业的承诺以及优越的教育机会等，所有这一切都是其他美国公司所无法媲美的。

我所能说的就是，IBM的做法与其他公司相比很少具有标杆性。但是从某种意义上说，IBM又的确是一根标杆，因为它总是随心所欲，我行我素。

从根本上说，这是一种家族式管理模式，提供的是一种保障性的环境，在这样的环境中，平等和共享比以绩效为导向的差异更加重要。

在我来到IBM之前很早一段时期，我就已经对IBM的员工对IBM具有很强的归属感早有耳闻。然而，那可能都是公司在鼎盛时期的事了，公司的旧体制在我来IBM之前就已经因为财务危机而瘫痪了。数万名员工被我的前任辞退，这一举措冲击了IBM公司文化的灵魂。在我来公司之前，未来的医疗福利已很少能够到位；现任员工和已退休人员的共享福利待遇也受到了限制——其他人则非常痛苦地失去了自己的“IBM人”的身份。

旧体制不仅严重脱离市场现实，而且无法满足强调家长式管理的传统IBM公司文化的要求，结果导致公司举步维艰，也使员工感到难过和不满。我们需要一个全新的方法——而且速度还要快。

## 绩效工资

我们对公司的工资待遇制度进行了4个主要方面的改革，待会儿我将具体说明这4个方面。这4项改革所反映的是一种与过去完全不同的管理哲学，对比如下：

| 旧 | 新 |
|---|---|
| 平均 | 有差别 |
| 固定奖金 | 活动奖金 |
| 内部标杆 | 外部标杆 |
| 津贴 | 绩效 |

这是一种完全的绩效工资制，而不论忠诚度和资历如何。它也是一种差别工资制，也就是说，我们所有的支出都将建立在市场的基础上，员工个人收入情况会因市场的变化以及自己各自不同的工作绩效而呈现出不同的水平，员工的奖金也建立在业务绩效以及个人贡献的基础上，随着个人在这些方面的差异而奖金数额也有所不同。而且，我们的股票期权奖励也会建立在个人的关键性技能以及我们的竞争风险基础上，并随着后者的变化而有所不同。

现在，让我来具体介绍这4个方面的改革措施。

## 股权

你可曾想象过沃森的家庭财产？当然，老沃森先生（他和他的儿子小沃森在1914年创办了IBM，是IBM鼎盛时期的CEO，他们父子俩经营公司56年）有机会聚积可以与福特家族、休利特家族以及沃尔顿家族媲美的资产净值。当然，沃森父子也可以拥有与福特基金或休利特基金媲美的沃森基金，但是，他们却没有聚积这么大一笔财富！

为什么呢？显然沃森父子坚持认为应该限制他们所拥有的IBM股权。老沃森从不拥有超过5%的公司股权，并拒绝将股票期权奖励给自己或者其他的高级经理。他喜欢实行工资待遇现金制，并在支付员工薪水时再附加上一定比例的公司利润。

小沃森于1956年开始实行股票期权计划，但其范围也只限于非常少的几个高级经理。至于他自己所拥有的公司股权，根据他的那本著作《父亲、儿子和公司》（*Father, Son, and Co.*）的记述，他已经于1958年停止获取公司的股票期权了（直到1971年，他一直都是公司的CEO）。因为他相信，他在当时就价值200万美元的股票期权将来会价值数千万美元，显然他觉得这已经足够了。

对于小沃森来说，公司的股票期权只是用来奖励高级经理的，而且也并没有把高级经理与公司的股东联系在一起。实际上，在前面提到那本著作中，他还指出，“将来的现代化公司应该主要属于为其工作的员工，而不应该属于银行、共同基金或者那些从他们的父母那里不劳而获地继承了公司股票的股东。”

尽管我和小沃森有着许多共同的信念（特别是我们都有追求成功的激情），但是在以下这些方面我却和他有不同的见解。

我希望IBM人都能够像股东那样思维和行动——能够感觉到来自市场的压力，并充分利用资产和制定战略以便为公司创造竞争优势。一直以来，市场就是对工作绩效的一个绝对忠实的评估员，而且我所需要的是一个能够有力地推动IBM人由外而内地看待公司的激励机制。过去，IBM在游戏中既是雇主又是记分员，我需要我的新同事接受这样一个事实，即我们工作的轴心是外部因素——股市、竞争以及客户不同的需求，而不是我们管理班子的愿望和智慧。

然而，在我刚到IBM的日子里，股票期权除了可以作为通向公司外部的连接器，还在IBM发挥着更重要的作用。我既然已经下定决心维护IBM的完整性，那么现在就应该是我为此决心而有所付出的时候了。我刚刚已经说过，组织和重大决策在支持这一整合战略中所发挥的作用，然而，对于营造一个一劳永逸的团队环境来说，却没有什么能够比为大多数的IBM人提供一个统一的激励性工资待遇机会更为重要的了——这是一个主要由公司的整体运营情况而决定的机会。我一再向我的管理团

队说，我们不要报告软件的每股赢利或者个人电脑的每股赢利——只有IBM固守着每股赢利。只有一种金融记分板，那就是媒体中每天的股价报告。结果就是，当IBM公司作为一个整体实现赢利时，我们都会从中获益；而当公司被分立经营时，我们就往往会蒙受损失。

于是，我们为IBM的“股票期权项目”做了3个重大的改革。

第一，首次向数万名IBM员工授予股票期权。1992年，有1　294名IBM员工（几乎都是高层经理）获得了公司的股票期权。9年后，有72 494名IBM员工被授予了公司股票期权，而且授予非高层经理的股票期权数量是高层经理所获得股票期权数量的两倍。

我要强调的是，扩大公司股票期权的授予范围，并不是我个人的管理哲学的一个总原则。实际上，我不是一个许诺至少要把公司的股票期权授予公司每一个人的公司计划狂。多数员工都只是把这些股票期权视为延迟发放的薪水，只要一有机会，他们就会把这些股票期权兑换成现金。

然而，IBM是与众不同的——或许与世界上任何一家公司都有所不同，正如我在前面所说过的，IBM是一个主要由单一的、有知识的员工组成的公司。其次，公司不具有多种业务，而是拥有一个巨大的、遍及全球160个国家、价值860亿美元的单一业务。

结果是，如果我们打算成功地完成公司整合的任务，那么工程师、营销人员、设计师以及其他遍及全球的IBM员工都必须采取统一的行动。为此，我必须让所有人都心往一处想。将公司的股票期权授予给这些人，无疑会有助于让大家的关注点都放在同一个目标上，放在一个共同的绩效记分板上。我需要让员工们相信，他们是在为一个统一的公司工作，该公司只有一个团队，没有独立的地域分割和各自为政。如果我不能做到这一点，那么使IBM起死回生、扭转乾坤的整个战略就会失败。

第二，在授予股票期权的时候，授予对象也包括高级经理在内，而且还更加直接了——我们建立在股票基础上的工资待遇制度，构成了高级经理薪水中最大的一块，将每年的现金工资待遇与公司的股票预期价值挂起钩来。这是我管理哲学的一部分。高级经理应该知道，除非使公司的长期股东获利，否则他们就无法获利。

第三，也是最后一个，关于股票期权的决策也是建立在一个我始终坚持的观点基础上的，那就是：IBM的高级经理将不会被授予股票期权，除非他们直接将自己的钱投入到公司的股票之中。我们为此提出了一个“高级经理股权指南”，有力地说明了这个道理，那就是“你必须为游戏付出一些代价”，天下没有免费的午餐。每个高级经理都必须和公司股东站在相同的位置上来思考问题：股票上升的时候，我们高兴；股票下跌的时候，我们难过（真正的难过，而不再是理论上的股权丧失了）。在我来IBM最初的日子里，我不断地在公开市场购买股票，因为我觉得让我自己的钱处于风险之中是很重要的。下面将具体说明高级经理的股权指南。

**高级经理股权指南**

你们有望拥有的IBM的股票价值（以美元计算）取决于你们的职位，以及你们的年薪和年终奖综合增长倍数，具体如下：

| 职　　位 | 最小增长倍数 |
|---|---|
| 首席执行官 | 4 |
| 高级副总裁 | 3 |
| 其他全球管理委员会成员 | 2 |
| 其他高级领导集团成员 | 1 |

## 令人讨厌的必然性

关于股票期权，还有一个历史性的注解。1993年，我发现自己是在用一种令人讨厌的方式使用股票期权，但这却是必需的，因为我们公司正面临着财政危机。我意识到我在IBM既没有什么技术才能上的优势，也不是什么管理天才，而且竞争对手已经系统地挖走了我们最优秀的员工。我知道，这个时候减少员工总数很重要，但是在这个危急的时刻或许更重要的是必须保留住我们最优秀的人才。

我想了很久，其中之一就是为重要员工授予股票期权。然而，在既定的股票期权计划中却没有这样的奖励制度，所以，唯一的办法就是召集一次股东大会。在争执激烈的坦帕股东会议上，你可以想象我要求股东们再单独召开一次会议以批准更多的管理股票会是一种什么样的情景！

我决定为那些我们最想留住的人才提供一个机会，即将他们手上基本不值钱的期权转换成新的、价格更低的期权。我讨厌这样做，因为半途重新改变规则并不是真正的游戏规则。但是，我能够通过我所相信的、因地制宜的和非常精确的术语来克服我个人的偏见，并使这个计划具有可行性，获得那时候公司的股东大会的通过。而且，我们将高级经理排除在这一计划之外，他们已经给我们制造了麻烦，所以他们必须以老价格来持有他们的旧股权，并且还要努力解决问题和麻烦。

这是一个非常重要和成功的计划。我说不出具体的数字，但是，我知道它帮助我挽留住了本打算加盟到竞争对手公司去的重要员工，这些人现在都在IBM的领导岗位上发挥他们的作用。还有，它也向每个人——包括那些被排除在该计划之外的高级经理传递这样一条信息：我们果真是将我们的绩效与股票价格联系在一起，而且我们希望将我们的利益与股东的利益直接挂钩。最后，它还传递这样一条比较重要的信息：IBM的工资待遇将以绩效为基础，而不是只以工作年限为基础。

# 其他变革

我已经具体介绍过关于公司股票期权计划的改革，因为我想强调这样一个信念，即如果奖励制度与你的新战略不相吻合，那么你就无法实现组织转型。在这一章的结尾部分，我将继续介绍我们所实行的其他几项变革，这些变革使我们的工资待遇制度与新IBM相一致。

在我来IBM之前，高级经理奖金的发放主要是依据他们在各自的部门所做出的工作业绩。换句话说，如果你的部门做得很好，即使整个公司做得很差，对你的奖金也并没有什么影响，你仍然可以获得一笔可观的奖金。这种做法助长了一种以小我为中心的公司文化，这种公司文化与我所要在IBM创建的公司文化格格不入。

因此，从1994年开始，我们开始了一个巨大的变革。所有高级经理的年终奖中将有一部分由IBM公司的整体绩效来决定。这个变革计划中最不寻常的地方在于，它还包括那些直接向我汇报的员工——最高层的高级经理以及那些负责我们所有的事业部的高级经理。从那以后，他们的奖金就将全部建立在公司的整体绩效基础上。换句话说，无论是主管服务集团的高级经理，还是主管硬件集团的高级经理，他的奖金都将不仅取决于他们自己所在集团的业绩，也将取决于整个IBM的业绩状况。第二等级的高级经理的奖金中将有60%取决于公司整体的赢利状况，40%建立在他们自己所在事业部的赢利状况的基础上。这一制度从那以后就一直实行了下去。

1993年和1994年我所推行的所有改革中，没有什么能够比这一举措更具有影响力了。我在全公司范围内发布了这样一条信息："我们需要像一个团队一样团结在一起。郭士纳不是在开玩笑，他是真的希望我们能够实现我们整合公司的战略。"

我们给我们的员工做出了一项最为大胆的声明：20世纪90年代中

期，我们在全IBM范围内引进了浮动工资制。这就是我们要对所有的IBM员工所说的。我们想利用这种方式告诉大家，如果公司能够成功地扭转乾坤，那么他们中的每一个人都会从中获得奖金回报。在以后的6年中，我们一共给全球的IBM员工发放了97亿美元的奖金（有些国家或地区除外，因为这些地方的法律不允许有这种计划）。

浮动工资制度也是与公司的整体绩效直接挂钩的，以便确保所有的人都明白：如果他们能够与同事们齐心协力努力工作，他们就会获得奖金回报。

我们所做出的最后一项改革，可以说是最没有战略性但却最具有争议的改革，就是废除了家长式福利制度。我们的确无力承担这种制度，因为我们认为极度慷慨的福利制度本身坏了。相信我，我也愿意继续支持员工乡村俱乐部和免费的医疗计划。我们之所以砍掉这些计划，是因为公司已经不再能够支撑得起这些福利计划了。20世纪70年代和80年代的高利润时代已经过去了——永远过去了，我们现在不得不为生存而战。我们的竞争对手中没有一个像IBM这样实行一揽子福利计划（即便是现在，在我们实施完了所有的改革措施以后，IBM的福利计划也仍然说明我们是总部位于美国的跨国公司中最慷慨的公司）。

我们改革福利计划还因为旧的福利制度是与公司以前所许诺的终身聘用制度相一致的，例如，养老福利是需要员工在公司工作30年以后才可以享受的。新IBM不是一个担保你可以在这里拥有终生工作职位的公司（老IBM在进入困难时期以后，也没有能够履行终生聘用的许诺）。因此，我们必须制订一个更适合于现代劳动者的福利计划。

这些福利制度改革中的部分措施，在IBM员工的一小群人中引起了强烈的反对，但是大部分IBM员工还是无私地对这场对于公司的生存和成长绝对必要的改革表示理解。更重要的是，各个级别的员工都对工资待遇理念的全新改革表示了欢迎，即少一些家长式福利，让每一个人有更多的机会参与到我们的成功奖金回报计划中来。

# 后记：第一年结束了

第一年是以一个非常令人伤心的消息结束的：小沃森于1993年12月与世长辞。自从4月份那次他搭乘我的汽车之后，我只与小沃森见过一次面。在第二次的见面中，对于我要下决心保持公司的完整性这一做法，他极为高兴（他再一次用“我的公司”这一说法）。

在小沃森的追悼会上，我坐在教堂长椅上忍不住在想，如果小沃森知道我们在短短9个月的时间里就做出了这么大规模的改革，而且这些改革还激起了来自公司内外的强烈反响——无论是积极的还是消极的，他会怎么想呢？

我发现自己特别想再和小沃森一起共进午餐或者晚餐，并一起讨论即将出现的，但却也是尚需时日才能出现的“焕然一新的IBM”。我心中强烈地感觉到，就像许多其他成就伟业的伟大人物一样，小沃森是改革的核心和灵魂人物。

我筋疲力尽却满怀信心和勇气地飞到了佛罗里达度假。每年圣诞节，我都要在那里的海滩上度过。我有许多事情需要认真思索。

# 第十一章
# 重返海滩

在一个灰暗的早晨，我又重新回到了佛罗里达海滩。10个月前，就在这里，我一边散步，一边思考着我与吉姆·伯克的谈话以及决定是否去IBM就职。如今我又走回到了同一处海滩，思考的却是自从上次散步以后所发生的一系列重大事件。

我不得不承认，我感觉不错。几乎没有人能够给我们提供拯救IBM的机会，但我知道，公司现在已经走向复苏。我们已经停止了流血、取消了公司分立计划，并澄清了IBM的基本使命。IBM这艘巨轮上的漏洞已经修补好了，再也不会沉没了。

我的思绪转向了未来。我的第二步行动该是什么呢？逻辑和我自己的经验告诉我，首先就是指定一系列的优先性问题：挖掘新的投资增长点、建立强有力的现金头寸，以及更加精确地评估我们的竞争力状况。

然而，做到这几点还远远不够。即便我们能够扭转颓势实现成长，即便我们与客户之间建立了一些发展的契机，即便我们使公司更有效率且更少官僚气息，也不能真正地把IBM重新拉回到正轨上来。IBM要成功地扭转乾坤，就必须重新获得它在电脑行业以及更为广泛业务领域中的领导地位。

我不记得自己是否笑了，但是，另一个问题又阻止了我过早的高兴，那就是：IBM能够重新获得领导地位吗？当然，对于CEO来说，宣布公司将再次获得行业的领导地位是容易而且可以想象的，但是当我仔细思考已经发生的事情时，我对当初自己能否接受IBM的职位的所有怀

疑又卷土重来了。

首先，信息技术公司的发展轨迹已经使这种重新获得领导地位的梦想几乎成为不可能。我想到了王安电脑公司、通用数据公司（Data General）、Sperry-Burroughs公司［今天的优利公司（Unisys）］以及中恒公司（DEC）等。即便这些公司获得新生，也通常是通过与其他合伙人合并或者被别人购并而勉强重新获得生存的机会的。

频频面临麻烦，是电脑行业的发展轨迹。从根本上说，IBM的传统优势已经一去不复返了。个人电脑不是竞争的最后阶段，主机也不是已经死了。但是，显然，在正在兴起的计算模式中，个人电脑就是其中的先行官，功能正迅速地从集中化计算系统和传统IT行业中消失，这反过来也改变了IT消费者的构成。IBM的产品销售对象是商业机构、政府以及其他一些机构，但是IT产品的购买者却越来越变成普通的消费者、小型商业单位以及大公司中的部门负责人。

客户的购买品种也发生了改变。我们制造的是工业用的、过时的计算机和软件、然而，世界却似乎正在向着台式电脑、笔记本电脑和掌上电脑发展。我们所有的研发、工程以及严格的测试确保了我们的产品绝对不会出故障，可靠性、独立性以及安全性都是IBM公司产品品牌的有力保证。但是，人们似乎并不在意一天之中3次重新启动他们的电脑。

我们是通过直销人员进行产品销售的，自卖自夸、穿蓝西服的IBM客户销售代表既做销售，又兼业务和技术顾问。这是一笔极大的资产，但也是一种最昂贵的产品和服务销售方式。市场已经抛弃了这种销售模式，并将转向零售和免费电话销售模式。

总之，我们必须承担的任务很广泛，已经超出了首席信息官的控制范围，并遍及几乎每一个IBM所没有涉足的领域以及缺乏与客户保持强有力的关系的领域。而且，最不利于IBM的征兆还是，随着硬件越来越商业化，价值和利润已经从硬件转移到软件领域（还开始出现进一步向

服务领域转化的趋向）。

再看一看我们所要面对的竞争对手！那些掌管着竞争对手公司的人，毫无疑问都是下一代超级资本家：比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、拉里·埃里森以及斯科特·麦克尼利。这些都是胃口很大的人，无论财富有多巨大，他们都还要敛财。他们经营企业的方式也具有惊人的激情，他们能够吸引员工、敢于给付员工高薪并激发他们的工作热情——有活力、有进取心、坚忍不拔且愿意像钟表一样日夜不息地劳作。整个硅谷的精神气质就是，以“够好就行”的产品闪电般地进入市场。这不仅与IBM截然不同，也是一种全新的商业游戏方式。

即便没有这些强有力的竞争对手，我们自己的战略也会带来一些可怕的后果。我们所做的重组整个行业而不是国家区域、巩固我们的市场以及改变我们的工资待遇政策，距离整合IBM的目标尚远，而且也只不过是一些比较容易完成的任务。前面的路——为一个全新的世界设计一个战略，以及从顽固的DNA中再造一种新的公司文化，对于我们来说是一种全然不同的挑战。

我问自己：“我该怎么办？这是不可能完成的任务吗？”坦率地说，很难说它不是一个不可能完成的任务，即便是对自己最亲密的同事我也会这样说。我可以清楚地预见到我未来4年的合同任期内会出现什么样的情景。我们有机会实现成长，或许还可以进攻并取代不少竞争对手，成为某些细分市场中的领导者。但是，要实现行业领导者的梦想，可能吗？那似乎是一个高不可攀的山峰。而且，如果我将那个任务确立为自己的目标，那我就非常有可能会失败——非常明显的可能性。

我不停地散步，不断地思索，天空中的乌云也逐渐散去了。是的，那是一些可怕的障碍，但我还不是来了吗？更复杂的挑战又如何？难道这不是一次有价值的冒险吗？如果我们并不渴求领导艺术，那么有一件事就应该是很明显的了：公司将绝对不会真正地实现整合，也绝对不会真正地发挥它的潜力。而且，这也是一件丢人的事。

我回忆起与吉姆·伯克在一起的时候他所说过的一句话："IBM是国家的财富。"事实上，伯克并不是唯一一个跟我说这样的话的人，有好几个人都向我表述过同样的意思。在宣布我在IBM任职之后不久，我就邂逅了乔舒亚·莱德伯格。他是遗传学家，诺贝尔奖的获得者，住在曼哈顿大街。我们的初次相识是在那次斯隆——凯特琳癌症中心纪念大会上。"你要去IBM？"他问我，我回答"是的"。"那可是国家的财富，"他说，"不要把它弄糟了。"

那时，我想这只不过是一顶大帽子。从我自己的职业生涯来看，我所接触过的大多数的生意人，从根本上说，都只不过是在两种动力的驱使下从事商业活动，那就是金钱和权力。而且，我们当时也正处在商业历史时期中的一个最为虚张声势的时代。相反，当我来到IBM的时候，我感觉自己仿佛进入了时空隧道，回到了20世纪50年代。

事实就是，IBM已经越来越令我喜爱，我已经开始理解伯克和莱德伯格博士所说的那句话的含义。公司是重要的，不仅因为它为客户、政府以及大学所做的一切，也不仅因为它所做出的发明创造以及所取得的那些意义重大的成就，而且也因为它所激发出来的公司行为方式。IBM人曾经遭受过严重的打击、挫折和困惑，他们中的许多人也都已经缩回到自我保护的壳中去了；但是，从根本上说，他们仍然被一种虔诚的爱心——爱自己的公司之心激励着，也被做正确的事这一信念激励着。

你可以尽情地取笑IBM（我们的竞争对手当然这样做过），但是一遇到重大问题的时候，IBM就是必不可少的了，包括国家防卫、孩子的健康以及重大的科学发现等。请原谅我的夸张，但是在一个越来越由疯狂的科学家和爱开空头支票的人掌管的行业中，我们需要成功。

我并不是一个离开咨询业而进入管理行业就是为了做一个修理大王的人，也不是一个只乐在参与的人，我比谁都想获得成功。但问题是，这不仅仅是一个成功的问题。在我的职业生涯中，我还是第一次处于一个全然不同的位置，来帮助一个真正重要的事物生存和繁荣，我并没有

打算逃避这一职责。当我回到我位于海滩的家中时，我开始感觉十分兴奋。我告诉自己：“你知道，我们能够成功！”

显然，木已成舟。我知道，无论对我个人还是公司，仅仅把接近死亡的IBM从生死线上拉回来是远远不够的。我们将尽最大的努力致力于一个艰苦的长途跋涉过程，即将我们的公司重新拉回到行业领导者的地位上。

我可以打赌（用大笔的钱打赌），进入IBM后最初几个月中的那些大胆的决策，以及所采取的那些“医治”公司这个“病人”的措施，将是我职业生涯中所从事过的最为艰难的工作。可是，我也有可能赌输，因为那些决策和措施不仅棘手，甚至是令人痛苦的事情；但无论如何，这些问题也还都是易于分析的，医治措施也都是简单明了的。

现在，在几乎做完了10年的后续工作，并有幸能够稍微远离CEO的日常繁杂事务之后，我可以毫不犹豫地说，那些决策和医治措施之后的事情才更为艰苦。如果不出意外，在IBM最初的12~18个月至少还有令人十分兴奋的好处——有许多高峰，也有许多的低谷，但却从没有时间来沾沾自喜或犹豫踌躇，因为我们置身于这样的态势中，每一个细节都不容掉以轻心。

在第二次海滩散步中，我意识到，毕竟初期的工作已经完成了，我们应该准备好开始一场新的战斗了。冲刺已经结束，而马拉松就要开始。

尽管问题已经不再是关乎IBM生死的事了，但是这个“国家财富”的最终命运还远没有定论。20世纪90年代后半期所发生的事件将决定IBM何去何从：要么成为一个更加愉快、安全、舒适但却无关紧要的信息技术产业的参与者，要么重振雄风，再次成为一家举足轻重的公司。

关于这场马拉松比赛的结果已经做过了大量的记述。直到1997年，

我们宣布IBM已经完全实现了转型。在公司内部，我们已经在公开讨论有关IBM重回行业顶尖位置以及再次主宰行业的事宜了——我们激情万丈，雄心勃勃，说得难听点就是痴心妄想，浮想翩翩。

在我2002年3月离开公司的时候，我们IBM已经成为IT服务、硬件、企业软件（不包括个人电脑）以及定制设计和高性能电脑芯片行业中的老大。IBM的团队已经重新涉足多元市场——先前，我们曾经在这些市场中碰了一鼻子灰。我们翻新和改造了传统的产品线、启动了新的业务成长点，并抛弃了其他几个早期残留下来的业务。

我们在更高的层次上描述和引领行业的未来方向——这是一个业务和技术将不再分离而是互相交织在一起的未来，一个将由服务来驱动而不是由硬件或者软件产品来驱动的未来。我们发明了“电子商务”这个词，并在定义什么是以及什么不是网络世界的重要事情方面，扮演着领导者的角色。

IBM的员工大约增加了10万人。我们的股票也分割成两倍并且股价增值800%。IBM的研发单位也迎来了一个新的黄金时代，9年来它们获得的美国专利比其他公司的都多。我们甚至将超级运算与高级文化连接在了一起：我们的一种名叫“深蓝”的新电脑打败了世界国际象棋大师加里·卡斯帕罗夫。

简而言之，一旦我们重新站稳了脚跟，洗刷了失去似乎是不可撼动的行业领导者地位的耻辱，并决定让自己最好的日子重新再来的时候，IBM的团队就走出了黑暗转型期的沼泽地，再次创造了辉煌。[注]

本书接下来的“战略决策”部分将介绍IBM改革的具体步骤。我不会逐个或逐月叙述所有已经实施过的、有效地指引了IBM前进方向的战略改革事件，我的意图是对那些最重要的战略改革进行摘要式的描述。其中有些可以说已经取得了成功，有些则正在进行中。在每一件案例中，我都会得出这样的结论，即它们要么就是严重背离了IBM以前的方向，

从而被认为是“拿公司作赌注”的变革；要么就是与既定的公司文化格格不入，以至于它们都面临着被来自内部的抵制力量所摧毁的巨大风险。

而且，我将会指出，我给我的接班人留下了许多未完成的任务。我们的许多战略都还没有完全得到展开，其他一些则尚有待确认。更重要的是，IBM文化的变革只是取得了形式上的成功，要确保该文化转型取得深层次的成功——我们唯一一个最为关键和艰巨的任务，将要求持续和加倍的努力，否则公司就将被束缚在对成功的沾沾自喜之中。

---

1. 参见“附录3”中的有关IBM公司1992—2001年的绩效统计摘要。——编者注

# 第二部分
# 战备决策

# 第十二章
# **IBM**简史

在我阐述新IBM是如何建立起来的之前，我想，对IBM是如何成长为一家巨型公司（在20世纪90年代早期之前）以及又是什么因素导致它以惊人的速度衰落（至少是我的观点）等问题，做一个大概的说明是很有必要的。

公司的起源要追溯到20世纪早期。那时候，老托马斯·J·沃森合并了几家小公司，成立了“国际商业机器公司”。20世纪前半叶，IBM的“商业机器”包括广泛而大量不相关的系列商业产品，从刻度尺、奶酪切片机到钟表和打字机。最重要的问题是，在大多数人尚不知道什么是电脑之前的很长一段时期，IBM就已经是计算机方面的先行者了。公司早期的电子制表机和打卡设备已将计算渗透到了商业、学术以及政府部门。例如，20世纪30年代，美国联邦政府就挑选IBM作为帮助政府启动和实施“社会安全体系”计划的公司，这标志着它的一个巨大的成功。

## 主机的发明

和亨利·福特、约翰·D·洛克菲勒以及安德鲁·卡内基一样，托马斯·沃森是一个强有力的、家长式的领导人，他在自己公司的各个方面都打上了自己的印记。他的人生观和价值观——努力工作、体面的工作环境、公平、诚实、尊重、无可挑剔的客户服务以及工作是为了生活，界定了IBM的公司文化。由老沃森建起的家长式管理，既是公司的一笔财富，也是对公司的一个挑战（在他去世后的很长一段时间都是这样）。

然而，这也使得IBM在经济大萧条后成为迫切需要工作安全和公平待遇的劳动者所向往的地方。

IBM所发生的转型从很大程度上说是从小沃森开始的。1956年，小沃森接替其父，担任IBM的CEO，他大胆地将IBM——乃至世界带入了数码电脑时代。

关于这一时期的事件有很多相关的报道，这些报道介绍了小沃森是如何“以整个公司为赌注”，开始启动一个叫作“S/360”的具有革命意义的新生产线——IBM大获成功的主机系列最初的名字就叫“S/360”。

S/360对于IBM的意义以及对计算领域所产生的巨大影响，就相当于Windows操作系统对于微软公司的意义及其对个人电脑所产生的革命性影响。S/360和Windows一样，诞生了一个时代——一个IBM主宰了将近30年的时代。实际上，20世纪60年代至70年代的IBM，与80年代至90年代的微软之间有着巨大的相似性。两家公司都抓住了重大的技术革新的机遇，并给市场带来了全新的客户群；两家公司也都建立了自己在市场中的主导地位并从中大获其利。

从IBM来看，重大的技术革新来自于集成电路的出现，即我们现在所谓的半导体芯片。当然，集成电路并不是IBM发明的（就像个人电脑也并不是微软发明的一样），但是沃森及其同事却看到了集成电路技术的重大意义。在没有出现集成电路之前，电脑是庞大的、需要占满一间屋子的机器，而且功率不高，可靠性也差，价格还十分昂贵。有了高密度的集成电路，许多这样的问题就都解决了。与传统的、用大量的精密元件建造电脑不同，集成电路可以将这些精密元件最小化并集中安装在一小块芯片上。

IBM带给市场的新产品就是全兼容电脑和计算机外围设备的第1代产品系列。尽管，今天听起来，这并不像是一个具有革命意义的事情，但在多年前，这的确还是一个全新的概念。没有S/360之前，IBM只是

众多生产和销售电脑的普通公司之一，其他与之差不多的公司有巴勒斯公司、通用自动计算机公司、雷明顿－兰德公司（Remington Rand）、美国国立现金出纳机公司、美国无线电公司（RCA）、通用电气、霍尼韦尔公司以及斯佩里公司（Sperry）等。

每家公司的电脑都建立在一定的技术基础之上。它们之间不会相互合作，即便是同一家公司，每个电脑系统也都有自己的计算机外围设备，如打印机和磁带机。这意味着，如果客户想让某台电脑升级或者想利用某些新技术，他们就不得不全部抛弃自己所拥有的硬件和软件设备，重新购买一台电脑。用今天的行话来说，就是不得不“剥离和替换”所有的东西。

S/360代表着一种全新的方法。首先，它是用现代而高性能的集成电路建造而成的，这使它同时具有更强的功率、更大的可靠性以及更低的价格（与市场上所有的同类产品相比）。它将成为电脑家族的一分子——从非常小的处理器到非常大的处理器都可以用上它，以便让客户能够在需要的时候轻松地实现升级。为某一个处理器所开发的软件可以在任何一个S/360处理器中运行。所有的计算机外围设备——打印机、磁带机、读卡机等，也会和家族中的任何一个处理器兼容。对于客户来说，S/360是一个神来之笔；对于IBM的竞争对手来说，它则是一个致命的打击。

当然，S/360的发展远景规划是一回事，而真正使它成为现实则需要一个长期而艰苦的努力过程，差不多相当于登月计划一样艰难而漫长。其花费也差不多赶上了登月计划的开支。小沃森在回忆录中指出，该系统的研制所需要的费用比曼哈顿计划的费用还要多大约50亿美元（而且还是20世纪60年代的美元）！

## “以主机为中心”的成长历程

尽管研制S/360使IBM承担了巨大的风险和巨额的开销，但是它也将IBM送入了一个全新的系列业务领域，并为公司开发出全新的系列产品生产技巧和技能——所有这些，直到1993年我加盟IBM的时候还在以这样或那样的形式存在于IBM之中。

IBM不得不进入半导体行业。为什么呢？因为那时还没有半导体业务。IBM不得不大量投资研究和开发以发明出全新的S/360所要求的新技术。这不是一个偶然事件，而是IBM研究历史上最为激进的时期。在这个时期，IBM的科学家和工程师们发明了内存芯片、关系数据库、诸如FORTRAN这样的电脑语言，并在计算机材料科学、芯片平版印刷以及磁记录等方面也取得了重大的进展。

1990年我们是如何最终成为世界上最大的软件公司的呢？因为如果没有一个操作系统、数据库、程序转换系统，或者软件工具以及程序语言，我们的S/360就没有用武之地。甚至是销售人员也不得不有所改变。S/360要求一支非常内行的、专家型的销售人员队伍，以便能帮助客户转换重要的商业程序，如财务、员工以及库存管理等。传统的销售人员已经不再能胜任这些工作了，公司不得不再设置一个产品服务和维修部门以及一个客户培训及教育分部。

别忘了所有这些，硬件、软件、销售以及服务，都是专门与S/360相配套的。无论是现在还是过去，尽管IBM都被认为是一个拥有数千种产品的综合性公司，但我要说的是，直到20世纪80年代中期，IBM都只是一家生产主机的单一产品的公司，其他一系列的价值数十亿美元的产品都只不过是围绕主机产品而建造起来的。

而且，主机产品也是公司的金矿。IBM在计算机市场上的份额呈火箭式上升，竞争对手猝不及防，许多障碍也就随之消失了。1965—1985年公司的年收入一直以14%的增长率持续增长，毛利润也以60%的惊人速度在增长，市场份额也惊人地突破了30%，并最终导致对该公司的反托拉斯审查。

# 公司文化的演变

最重要的是，这个为期数十年的持续成功也给IBM带来了与其近期历史紧密相关的其他方面的问题——公司文化问题。具体地说，就是一种在一个没有激烈竞争压力和威胁的环境下所形成的公司文化。关于IBM，我从不认为它所存在的问题就只有沾沾自喜和津贴待遇那么简单，尽管这两个因素在我来公司的时候的确都存在；这也不是数万名员工懈怠、不愿意冒风险或者迟钝的问题，尽管20世纪90年代初期的IBM总体上就表现出了这个特征。

IBM文化是两种主导因素的产物：一个就是前面我们已经具体讨论过的S/360的一路成功。当竞争压力很小的时候，当高利润和市场主导位置被认为是理所应当的时候，其他公司不得不赖以生存的经济因素和市场因素在IBM这里就不再适用了。在这样的环境下，你又能指望发生些什么呢？公司和它的员工与外部现实脱离了关系，因为市场中所发生的对于公司的成败并无必然的联系。

IBM忽略了其公司文化中的所有陷阱。从公司所看重和奖励的行为、事情发生的快捷，到各种员工们引以为自豪的奢华的福利待遇和计划，都是S/360所带来的。这并不是真的摆脱了偏见的管理或者世界级的程序的产物，IBM的主导地位使它产生了一种封闭自守和自给自足的公司环境。IBM驾驭着唯一一匹千里马，虽然骑术高明，可惜这匹马终不堪重负，并没有将公司驮多远就累趴了。

另外一个关键因素，也是一个有时候会被忽视的因素，就是1969年1月31日（那是林登·B·约翰逊总统任职的最后一天）美国司法部对IBM的反托拉斯诉讼对IBM所造成的影响。这次诉讼案最终被取消了，而且被罗纳德·里根总统界定为“没有法律依据”。但是，在随后的13年里，IBM一直生活在要被联邦政府分家的阴影之中。这使你不得不认为，反托拉斯审查以一种非常现实的方式改变了IBM的商业行为。

那就看一看这一切对IBM的口头语的影响吧——这是任何一种文化（包括公司文化）的一个重要因素。尽管IBM遭受了反托拉斯诉讼，但是诸如“市场”、“市场位置”、“市场份额”、“竞争对手”、“竞争”、“主宰”、“领导”、“胜出”以及“击败”这样的词汇还是被统统地从公司的文字材料中清理了出去，并被禁止在公司的内部会议中使用。可以想象，公司内的工作场所中也不允许人们谈论“选择一个市场”或者“从某个竞争对手那里拿走市场份额”等。以后，甚至从“不准说”发展到了连想都不敢想。

反托拉斯诉讼就是导致IBM文化崩溃的“元凶”吗？不是。那么它是其中因素之一吗？我的一些在IBM工作了多年的同行们认为是这样的。而且，如果就像古语所说的那样，成名要趁早，那么IBM恰恰就是贻误了战机的公司。恰恰就在那个已经结束了反托拉斯起诉又于20世纪80年代重新被提起（而且多年的诉讼也耗尽了公司的精力）的同时，业内的“下一件大事”也接踵而来。无论公司那时对此有多么充分的了解，公司还是不可避免地开始走下坡路了。

## 下一件大事

那个“下一件大事”并不是个人电脑的来临，而是一个观念的流行。IBM主机业务的更加紧迫的威胁来自于UNIX的兴起，这是一种由诸如太阳微系统公司和惠普公司率先研制出来的“开放式”操作环境。UNIX的生存能力和经济性比IBM的主机产品更吸引客户。

在开放的、即插即用的UNIX环境中，许许多多的公司都可以为整体解决方案制造部分产品，这打破了IBM的设备整体控制权。几乎一夜之间，IBM就被一系列所谓的“纯粹是为了玩玩”的公司——太阳微系统公司、惠普公司、SGI公司、Digital公司，以及所有软件和计算机外围产品合伙制造商所击败。

一旦认识到了这些，你就会开始理解约翰·埃克斯为何要把赌注压在建立一个松散的“小IBM”联盟上。在埃克斯看来，垂直整合的工业时代已经终结，垂直整合的公司最终也将会消失。他对IBM的分解行动，就是为了迎接他所谓的新工业模式的到来。正如我前面曾经说过的，我不同意这一分解公司的方法，也不同意所谓的新工业方向。但是，我能够理解这种思想的起因。

在UNIX摧毁了传统电脑主机业务的基础以后，个人电脑制造商纷纷重拳出击电脑市场。尽管不能过于简单地认为IBM最大的问题就是没能主导个人电脑市场，但是显然公司充分理解个人电脑方面的两件事：

- 个人电脑将最终应用于商业和企业之中，而不仅仅是爱好者和学生使用它。因此，我们没有迅速地抓住个人电脑市场，且没有使之成为公司的优先发展业务。

- 因为我们并没有认为个人电脑将会挑战IBM的核心企业计算设备，所以我们放弃了对个人电脑最高的价值部分的控制，而微软却成功地拥有了操作系统；英特尔也成功地拥有了微处理器。当我加盟IBM的时候，这两家公司已经从IBM手中夺走了行业最高控制权。

# 第十三章

# 下大赌注

如果你想把IBM过去10年的改革历程做一个本质的归纳，那么这个英雄传奇可以归结为两个大的赌注：一个是对行业发展方向的赌注，另一个是对IBM自己战略的赌注。理解我们所做的和为什么要这样做，有助于拨敲历史的时钟并重返我们前面一章中所遗留下来的关于IBM历史的讨论。

记得在1994年，我描述过互联网革命来临之前的状况，IBM内部这样的信心在增长，即行业正处于一次根本变革的火山口上——强调计算机模式的变革总是每隔10年或者15年发生一次。当这一变革发生时，那些抓住了机遇并领导这次变革运动的公司将会做得非常好，而其他所有的公司也都会围绕着这些主导型公司转。

20世纪90年代初期的首富企业，都与个人电脑业有着这样或那样的联系。当然，这其中也包括像戴尔公司和康柏公司这样的个人电脑制造商。但是，毫无疑问，它们中占主导地位的有几乎控制了Windows台式操作系统的微软公司和几乎控制了微处理器的英特尔公司。微软公司的Windows和英特尔公司的微处理器芯片已经被合称为“Wintel两强霸权”，这足以说明这两家公司在业内的巨大影响力。

而IBM，这家曾经在计算机领域引领潮流、曾经发明众多业内最重要的技术的公司，却在一天早晨从床上爬起来的时候，发现自己的重要性被人见人爱的台式计算机所取代了。那些曾经为跨国公司、大学以及世界各国政府制造电脑系统的人，现在则跟在那些语言程序和电脑游戏供应商头目的背后。这种局势尴尬而令人灰心。然而，无论目前的情势

看上去多么糟糕，同后来比起来就都不算什么了。

## 他们的真实动机

没有人会认为个人电脑公司将会成为台式计算机的支柱。他们的野心直抵IBM电脑产品的核心——定位了商业计算机框架的大型服务器、企业软件以及存储系统。他们所设想的新计算机模式的名字——“客户机服务器”（Client /server）计算，就很好地揭示了他们的世界观和偏见。“客户”并不是指人，而是指个人电脑；“服务器”指的是为客户提供服务的主机以及其他商业系统，它们每天为数亿台个人电脑提供设备、程序和存储支持。

个人电脑领导者对商业客户所说的话也很简单且有说服力：“你希望你的员工有效地使用你的商业数据、设备以及知识，而这些数据、设备和知识都被束缚在老式的后台办公系统中。现在，你所有的个人电脑都已经是微软的和英特尔的了，所以你的系统和你的个人电脑已无法一起工作了，你必须快点用新技术来更新你的系统。”

规划一个方案是容易的，但要从个人电脑转变到商业计算机并取代IBM的产品以及其他许多卖主，例如太阳微系统公司、惠普公司、数据设备公司（Digital Equipment）以及甲骨文公司（Oracle）的产品，个人电脑领导者尚需付出不懈的努力。IBM的许多传统的竞争对手都认输了，并加入到微软和英特尔的两强霸主行列中。惠普、优利以及其他所有的公司都很容易会选择这条路。所有步微软和英特尔后尘的公司，都认为信息技术行业的这个新技术模式是不可避免的。

简单地固执己见，声称这些新技术变革不会发生，并基于自己的集中式计算模式的老观念采取防卫行动，也是很容易的。

然而，事实却是，我们（IBM）什么也没有做。我们目睹了两股力

量在行业中汇合，这种汇合使我们规划了一个非常与众不同，但同时也蕴藏着巨大风险的发展步骤。然而，或许因为其他的替代方法都不合意，所以，我们决定将公司未来的命运押在一个全然不同的行业观点上。

第一个赌注源自客户。我坚信客户对于一种要求他们将不同供应商的各种零件产品组装起来的行业机构会越来越不耐烦。客户机服务器模式在20世纪80年代出现的时候，是作为一个不可分割的部分出现的。因此，我们决定赌一把——如果我们那时大声地把这个赌注说出来，我们的业内同行一定会捧腹大笑。

我们的赌注就是：在未来的10年中，客户将逐渐看重那些能够提供整体解决方案，即能够将各种供应商所提供的电脑零部件进行整合的技术方案，以及（也是更重要的）能将技术整合到一个企业流程中的公司。我们还打赌，芯片速度、软件版本、专有系统以及其他类似的东西都会衰亡，而且过一段时间信息技术产业也将变成以服务为主导的产业，而不是以技术为主导的产业。

我们所下的第二个赌注是：将出现一种网络化的计算模式，这种计算模式将代替1994年出现的个人电脑主宰世界的局面。

让我们简要介绍一下我们那时的想法。

## 服务主导型模式

正如我前面指出的，我相信，行业分化成数千个玩家会使信息技术服务成为整个信息产业的一个巨大的成长型市场细分。所有的行业成长分析家和预言家——从我们自己到第三方公司的人——都这么认为。对于IBM来说，这显然意味着我们应该发展我们自己的服务业，这是我们的业务中一个很有希望的领域，但是却一直被视为次于IBM硬件业务的

一个二等公民。十分明显，服务业务能够成为IBM一个巨大的年收入增长引擎。

然而，我们越是考虑这一行业发展趋势的长期意义，我们就越是有理由去形成这样一种观点：如果客户将需要一个集成者来帮助他们设想、设计并建立一个终极的解决方案，那么扮演集成者角色的公司就将对整个技术决策发挥极其重要的作用——从主机、设备到硬件和软件的选择。

这将是客户购买行为的一个具有历史意义的转折。服务型公司而不是技术型公司将首次成为执牛耳者。突然之间，这个看上去既合理又简单明了的决策——追求一个成长的机会，变成了一个牵涉到整个公司的战略。那就是我们的第一个大赌注——不仅要建构业内最大的服务业务，而且还要建构业内最有影响力的服务业务。

## 网络化模式

我们所下的第二个大赌注是：独立计算将让位于网络化计算。

这听上去并不像是一个非常大的或者很具有风险性的赌注，但是它同样是在1994年所下的一个赌注，而那个时候互联网还远没有成为主流。当时，变革的雷声已经隆隆作响，你可以发现某些行业特别是电信行业正在鼓噪“信息高速公路”，指的是未来要用高速宽带将工作场所、家庭以及学校连接起来。如果这个“有线世界”真的来临了，它将改变商业和社会的运行方式。

它还将大大改变计算的情形，至少有一点是可以肯定的，即这个世界上将会有一个公开的行业标准。对于将要加入一个真正的网络世界的所有企业、用户、设备和系统来说，要实现彼此之间无处不在的连接，舍此别无他法。如果这个基于标准的世界真的来临的话，那将极大地改

变当时的竞争态势。

在任何一个其他的行业中，我们假定是有一个共同的标准存在的——我们理所当然地认为不含铅的汽油是可以用在所有使用汽油的汽车上的，我们不考虑插入设备、拧上灯泡或者打开开关等问题，所有这一切都会自动工作，因为这些行业中不同的制造商和服务商都认同自己行业中长期以来的共同标准。

信不信由你，在IT行业，这一切都是行不通的。从我自己的经验来看，IT行业是世界上唯一一个这样的行业，即在该行业中，供应商只生产与自己的产品相配套的产品，而一概不顾业内其他供应商的产品。一旦你买了一家制造商的一个电脑零件产品，你就注定要购买该制造商生产线上的所有其他产品。你可以想象一下，假如你从某个汽车制造商那里购买了一辆汽车，而你却只能从这家汽车制造商那里购买新轮胎、火花塞、过滤器、零配件甚至是汽油。

当然，我知道，这种专用模式植根于IBM在20世纪60年代和70年代所取得的压倒性的成功。其他公司——最著名的是微软公司，后来也模仿并完善了IBM的这种做法，并顽固地拒绝放弃这一做法，其理由就像IBM当初也抵制UNIX市场一样的简单。开放式计算，对于任何业务模式依赖于在架构的“致命点”上对客户实施控制的公司来说，都代表着一种巨大的威胁。

幸运的是，到了20世纪80年代，IBM内部已经出现了许多激进的思想，拥有这些思想的人迫不及待地希望公司加入开放式环境。而到了20世纪90年代中期，我们已经为断绝IBM的封闭式计算和打开我们的产品以便使我们的产品与其他行业领导平台的产品相兼容，做好了大量的技术和文化上的必要准备。

接着就是网络世界的到来。如果这个互相连接的和建立在标准基础上的世界成为主流，微软就将是最大的受害者。它贪得无厌的野心就会

使它站不住脚，任何一款数码设备就不再只是某一台设备上的一部分了，也不再只为某一家公司所控制了。

## 后个人电脑时代的含义

网络化的世界还有一个含义：个人电脑的中心地位将被取代，一个非常快速和高宽带的网络将实现个人电脑的众多功能——这个功能既可以由公司内部的大型系统来完成，也可以由网络本身来完成。网络系统还可以将无数的新设备与网络连接起来，这些设备包括智能化电视、游戏操纵台、手提式电器、移动电话，甚至家用电器和汽车等。个人电脑将成为、也只会成为众多网络接口设备中的一种。而且如果未来的世界被数十亿不同种类的计算设备所占据，那么就会产生对这些唯一的计算设备更具威力的定制化芯片的大量需求。

对于IBM来说，更重要的是，越来越多的员工和企业都通过网络来开展业务活动，将会推动计算工作负荷的大量增加。管理和卸掉所有那些自由传输的数字信息这一巨大的任务，当然就不会是台式电脑所能完成的了。这些繁重的工作负荷将不得不由大规模的系统来管理，这意味着对计算设备产品有很高的要求，而且还要能够与网络相匹配。

最后，这一新的景观将改变有购买决策的人群。在个人电脑和客户机服务器的世界中，消费者、终端用户以及小部门负责人是购买决策的主导者，但是当世界又重新回到企业系统和主流业务战略阶段时，决策者就将再次变成首席技术官和高级业务领导人——IBM认识并了解这些人。

那时，这一切都还远没有这么清晰、完整和纯粹，但是很显然计算世界的确将会以一种有利于发挥IBM的传统优势和资质的方式发生转型（至少从理论上讲是这样的）。

我们将不得不为此做大量的准备工作并承担巨大的风险——从持续不断地开拓我们自己所有的产品到打造服务业务，无不如此。但是，即便这一努力最终是为他人作嫁衣裳，那也是一个有理由为之奋斗和承担风险的事业。我们将把自己的命运牢牢地把握在自己的手里。我们已做好准备，背水一战。

# 第十四章
# 服务——整合的关键

在读到前面一章中关于IBM将大赌注压在服务上时，或许有人会感到奇怪。我是说，IBM难道不是一直就以其卓越的客户服务而闻名吗？难道高品质的客户服务不是IBM的核心信条之一吗？难道IBM不是无论发生了什么，以及无论白天还是黑夜，总能在其客户需要的时候出现的吗？

作为一名客户，我总是高度评价IBM的卓越服务。这弥补了IBM产品效率较低和价格过高等缺陷，并（几乎）使客户接受IBM非常高昂的产品价格。

但是，我所要讨论的服务并不是指这些。我们下了大赌注的服务指的是另外一种服务——在产业剧烈分化，如同“宇宙大爆炸”般轰隆作响之前的20世纪60年代至80年代，根本就不存在强调客户需要的服务。传统的IBM的服务是完全与产品联系在一起的，更具体地说，产品就是IBM的标识。如果IBM的系统出问题了，IBM就会去修好它。然而，如果客户所购买的数据、康柏或者阿姆达尔公司的产品出了问题，或者如果客户想安装一些非IBM公司的设备，那么他们就得不到IBM公司的服务帮助，而只有自己想办法了。所以，传统的IBM的服务是其主要产品业务的一种辅助和延伸。

就像生命中所有的事情一样，好运总是在其中发挥着很大的作用。我在IBM就曾经被幸运之神光顾过两次，而遇见丹尼·韦尔什就是其中的第一次。在1993年的一次会议上，我遇见了丹尼，这位IBM的老员工那时主管着IBM的服务机构。另外一件值得庆幸的事是：互联网时代的

到来以及我们在网络化世界中所下的赌注。巧合的是，丹尼此时也是新时代的IBM服务部门的负责人（而且职责更大）。

当我来到IBM的时候，丹尼掌管着一个属于IBM的全部分公司，名字叫作“整合系统服务公司”（ISSC）。ISSC是我们IBM公司在美国的服务和网络运营单位——一个很有希望的但却得不到公司重视的部门。实际上，它甚至不是IBM的一个独立的业务部门，而只是销售部门的一个下属部门。

任何人都不会忘记与丹尼的会面，他是一个了不起的人，对人友好，很喜欢笑，而且笑得很有魅力。他以前担任过空军领航员和空中防卫官员。他来到IBM的时候，起先是在IBM的一个为美国政府提供高科技系统项目——包括阿波罗登月计划中服务。当“阿波罗11号”载着内尔·阿姆斯特朗具有历史性意义地从肯尼迪航天中心发射上天、奔向月球的时候，丹尼当时就在控制室里。

我们俩第一次私下会晤的时候，他没有浪费太多的时间用于寒暄，而是告诉我说，他认为公司的服务业务不应该是产品维护以及与之相应的为客户提供电脑编码。因为在他看来，公司应该明显地承担起在各方面为客户提供信息技术服务的任务，而且是代表客户的利益为客户提供这种服务，服务范围包括建构系统、确定设备、实地管理电脑以及让电脑为客户服务等。

听了他的这番话，我热血沸腾，倒不仅仅是因为他所描述的这些与我的想法不谋而合——当我还是一个IBM客户的时候，我就有和他一样的想法了（例如，我曾试图利用外包来经营RJR纳贝斯克的数据中心，只是没有成功），而且也因为他的这一主意与我们的整合战略不谋而合。丹尼是一个了解客户愿意把钱花在什么地方的人，他也知道这其中的意义——不仅是对IBM所具有的商业潜力的理解，也对即将到来的、以整体解决方案为中心而不是以分散服务为中心的行业重构的理解。

然而，丹尼同时也指出，要在IBM公司文化内部实施这样一个体系并不是一件容易的事情。为了获得真正的成功，我们就必须敢于对某些事物动真格的，从根本上改变它们。例如，如果需要，或者这样做对客户来说是最佳的解决方案的话，服务单位将有必要向客户推荐使用微软公司、惠普公司、太阳微系统公司以及其他主要业内公司（IBM的竞争对手）的产品。当然，我们最好也能够维修这些公司的产品，并为之提供服务。

而且，丹尼还认为，服务单位将必须从常规的销售部门中脱离出来，因为如果服务单位出售任何非IBM的产品，我们的销售人员将绝对不会允许这样的IBM的服务人员成为他们中的一员。

最后，丹尼指出，服务业务将完全不同于那种以产品为基础的业务。一份大宗服务合同或许要持续6~12年。比方说，一份需要用7年时间来完成的外包合同或许在第一年中会亏本。所有这一切都是与IBM的传统产品销售概念相左的，也会给IBM的销售工资待遇体系以及财务管理体系制造麻烦。

与丹尼的会晤结束后，我的心情既激动又沮丧（这种复杂的心情，是我在IBM最初的日子里经常会有的）。我激动，是因为我发现了一个可以借以建构我们的客户整合能力的基础——这是我们迫切需要的，而且这样做也为整合IBM公司提供了存在的理由。我沮丧，是因为我意识到尽管这样做有充分的理由——这种服务模式是IBM独一无二的竞争优势所在，但是IBM的公司文化还是会反对这种模式。

因此另一个挑战也来了：建构这种强有力的新服务业务，并同时将服务单位整合到IBM之中来，以便让它不被视为是对整个传统产品单位的一种挑战，而是被视为与它们的一种新联盟。

我知道，完成这一任务将是一件极其艰难的事。我先前的工作经验告诉我，一家大公司内部的各个单位和部门之间出现激烈的矛盾是很普

遍的现象。公司中的传统部门经常会抵制（公开地或默默地）新设立的部门，无论这个新部门是从本公司内部分化出去的，还是从外部新增添进来的。

## 机构建设

尽管丹尼认为他的服务单位应该是一个独立的业务部门，而不是销售部门的一个下属单位，但我一开始的时候还是没有马上将他的服务单位从公司销售部门中分离出来。相反，我还花了大量的时间与我的团队一起培养服务人员和销售人员之间的互相依赖感。服务人员必须懂得，销售人员能够引领他们入门；销售人员也应该意识到，服务人员能够给他们带来新的赢利途径。

然而，矛盾还是出现了。在关键的早期阶段中，似乎服务单位和公司中的其他单位之间总会一周爆发一次冲突。我们的许多产品主管或者销售负责人，走马灯似的来到服务单位，抗议服务单位为客户提供包括IBM竞争对手公司的产品在内的解决方案。我不止一次地发现，这些抗议的人群来到我的办公室，对服务部门的离经叛道进行了严厉的谴责。我的回答总是这样的："你们需要投入必要的资源与服务部门人员合作，以确保他们理解你们产品的竞争优势。把他们看作是你们产品的一条配送渠道吧，你们的竞争对手正在这样做！"

同时，我们开始整合IBM全球范围内的所有服务单位。正如我所说过的，丹尼·韦尔什掌管的只是美国范围内IBM的服务单位，而IBM在全球还有几十个这样的服务机构，它们分别拥有截然不同的服务程序、服务价格、服务内容、服务术语以及品牌名称。所以，我要求丹尼创建一个IBM全球统一的服务机构——仍然隶属于销售部门，并引进外包制度和全球网络化服务机制。这是一项艰巨的任务——在全球基础上形成一个共同的解决问题的方法，建立一套共同的方法论、术语、技能以及知

识领悟和传播方法，而且每年还要招聘并培训数千名新员工。

到1996年的时候，我已经准备好将服务单位分离出来成为一个独立的机构，这就是我们IBM的“全球服务部”。这一变革对于我们的一些管理者来说，仍然是一件让人痛苦的事情，但是它最终还是被我的大多数同人当作一件必须要做的事接受了下来。

如果建设IBM全球服务部的努力失败了，IBM——或者至少是我想象中的IBM，就将随之而失败。1992年，服务在IBM中是一个价值74亿美元的业务领域（不包括主机）；2001年，其价值就上升为300亿美元，而且员工总数也大约占IBM员工总人数的一半左右。我敢说，很少有公司能够以这样的速度来拓展自己的一个价值数十亿美元的业务领域。

客户之所以会在服务领域投入这么大的资金，其原因在于好几个方面，首先，技能型的IT职业人员如此供不应求，以至于数百万的IT工作职位都虚席以待。客户就是得不到他们所需要增添的工作人员。但是，主要原因还是我和丹尼在第一次会面时所讨论的：客户迫切需要有人能够给他们提供整合服务。这首先只是技术整合，但在网络化计算模式时代整合也会呈现出全新的层面，即由以核心业务程序为主的技术整合逐渐转变为程序之间的整合，例如报价、执行或者后勤等。

## 赌注的性质

当我说我在服务上下了一个大赌注的时候，让我介绍一下我们所赌的都是些什么。

我在服务型公司（麦肯锡公司和美国运通公司）和制造型公司（RJR纳贝斯克公司）都任过职，但我仍然要强调的是，服务型公司比其他类型的公司要难管理得多。

服务程序的管理所需要的技能是与制造型公司的管理所需要的技能完全不同的。我们缺乏在一个资产密集型的公司中建立一个以劳动力为基础的业务方面的经验，我们擅长管理工厂并开发技术，也懂得产品的成本和清仓以及制造等问题，但是，劳动密集型的服务业务却与此全然不同。在服务业中，你不能制造一种产品并把它销售掉，你所能销售的只能是你的能力和知识。而且，在创造这些能力和知识的同时，你就要把它交付给客户。所以，服务业的商业模式是全然不同的一种商业模式，其所依赖的经济理论也是一种截然不同的经济理论。

就拿外包业务来说，你所要告诉客户的就是："将你的IT资产——产品、设备和员工都转移到我的系统中来，我将全部掌握它们、管理它们，确保它们保值增值，并许诺你的公司将总是或差不多是引领技术潮流的公司。还有，我也可以保证你的公司的运营成本比现在要低。"

同时，你还要告诉你自己："我可以做好这一切，并可以创造利润。"

这一赌注是建立在双重基础上的，首先你必须愿意使用你的资产负债表。你不能在没有做出承诺的情况下就进入该领域，这个承诺就是，在可能长达5~10年的合同实现赢利之前，你必须承受挫折和失败。没有什么事情能比这更具风险性了，一旦你趟了这水，你就全身都泡在水里了。

这也是在你的能力上所下的一个赌注，这个能力指的是你推动规模经济的能力——将大量的客户数据中心合并入"Mega Plexes"（业内称之为"服务器农场"）之中的能力，或者是用750名员工应对原本需要1 000名员工才能服务2~3家客户的能力。

我们不得不打赌我们能够在一个月之内完成招聘、培训、工资待遇以及人力资源程序，以将1 000名以上的员工引进到公司服务业务中来——尽管我们从未试图做过任何和这事有一点类似的事情。实际上，直

到20世纪90年代中后期，当服务业以每个季度20%以上的速度实现持续增长时，我们才知道，如果有更多的人手，我们甚至能够做得更好。但是，我们还是把招聘规模控制在了这个幅度之内，因为我们认为自己已经无力再进行员工招聘和资格培训事务了。

最后，我们还必须学会如何遵守规章制度、如何谈判可赢利的合同、如何给我们的技能报价、如何评估风险，以及如何避免糟糕的合同和糟糕的生意。

鉴于以上所有这些原因，就像我一再所说的那样，这是一个可遇而不可求的能力（尽管我们的竞争对手一直试图拥有这种能力）。你真正的赌注，实际上是下在你自己所要承诺投入的时间和资本上，以及建立在经验和纪律基础上而获得的成功。

## 展望

2002年春天，当我写作本章时，IBM的服务业和高科技领域的所有业务一样，正遭受着滑坡。我相信，这只是暂时现象，因为我还从没有看见过一种业务能够像服务业这样拥有如此惊人的自我更新能力。每当IT业转向一个新方向时，IT服务业的机会就会随之得以再生。即便是在经济形式不好的时期，许多服务业都对那些寻求缩减开支的客户产生了极大的吸引力，外包业务就是其中的典型案例。

如果说IBM当初准备承担这种服务业务的时候，我们只是在凭借自己的直觉行事，那么今天，当我宣布IT行业以及我们的公司将在可预见的未来转变为服务主导型的行业和公司时，那就绝对不再是一个直觉行为了。自从1993年IBM开始实施财务重建计划以来，服务业已经为整个公司的年收入增长带来了大约80%的增长力——大约占2001年全年总增长收入250亿美元中的200亿美元。

在结束本章关于IBM的服务业务问题的讨论之前，我还必须要做一个补充说明：先前，当丹尼·韦尔什最先建立他的小服务单位的时候，他曾经找到我的前任并告诉我的这位前任：他必须成为IBM的头号销售领导人，成为一个有品位和个人魅力的管理者以及一个非凡的生意人。后来接替我成为IBM CEO的彭明盛——当时是IBM亚洲区负责人，接到了一个电话通知：他荣升为ISSC的总裁。彭明盛不仅使服务业务上升了一个台阶，而且他也是许多高级经理的榜样。他的事例告诉其他许多高级经理，他们必须懂得公司的未来在很大程度上有赖于服务业务的开展。

# 第十五章
# 开拓世界上最大的软件业务

如果我们关于一个计算时代的终结和一个新计算时代的来临的预言是正确的，那么我们就需要回答以下这些重要问题：在新计算时代，价值会转移到哪里去？战略基础何在？先前阶段客户对个人电脑的主导性关注（以及消费）方式将会怎样？

当然，能够保存大量数码内容，并能以高速和宽带移动的网络传动装置，将会有很大的市场需求。要处理这些巨大的信息量，客户就将需要供应商增加服务能力和存储空间；要设计和实施网络化的解决方案，客户也将需要大量的服务。但这里的关键似乎在于软件。这里所说的软件不是台式机操作系统及装在简装盒子中进行销售的那种应用软件。未来的软件将具有完全不同的系列特征。

新入行者应当遵循公开的标准。这种标准是每个竞争对手都能够使用和构建的。为什么呢？因为网络化的世界将必须把数亿甚至数十亿个应用程序和系统连接起来，客户将绝不会再允许某一家公司来控制所有连接的单元，即便该公司有这样的技术能力也不行。

我不是一个技术专家，因此我不打算试图解释互联网的理论基础。但我要说的是，互联网是建立在一系列开放的、名叫网络协议的技术要求基础之上的，我想这就足够了。只要电脑系统满足这些技术要求，它们就会互相连接起来并成为网络中的一部分。

这基本上就是客户机服务器的乌托邦式的承诺——无缝连接。当然，它们的这个承诺并没有兑现。现在，互联网实现了这个承诺，并且

是在全球范围内实现了这个承诺。

## 璞玉

1993年，还很少有人——甚至包括知识渊博的业务主管，能够正确地回答这个问题：“谁是世界上最大的软件公司？”我想几乎所有的人都这样回答：“是微软公司。”实际上，IBM在1993年所销售的软件比任何一家公司都要多。

那么为什么会有这样的误解呢？这主要应该归因于这样一个事实，即IBM从来没有认为，也从不提及自己是一家软件公司，它也没有一个软件战略，甚至连一个统一的软件部门都没有。

对于IBM来说，软件就只是以硬件为基础的供货服务的一部分。鉴于每台电脑都需要操作系统，而且还特别需要数据库以及程序转换空间，IBM建造了许多软件资产，但是公司却从来没有把这视为一种独特的业务领域。相反，这些软件资产都被埋没在IBM的硬件之中，或者是被当作一种附加产品销售了出去。而且，具有讽刺意味的是，这些软件产品也只能和IBM公司所生产的硬件产品相匹配，而与IBM公司以外的任何一家公司的电脑硬件产品都不兼容。

由此而来的第一个问题就是：我们不是没有真正的软件业务，而是没有一种软件意识。第二个问题则是：我们业已建立的大部分业务都是为主机世界而准备的，在这个主机世界中，客户的大量投资都用于较小型的和分散的系统之中。第三个问题是：出现了一个惹麻烦的新产品，叫OS/2系统。

我曾经是套装产品的消费者，这一背景帮助我理解了公司对自己产品的情感。但是，现在的情况却有所不同，而且这些情况还发生在更加与众不同的IT行业。所以，当我刚来IBM的时候，我并不理解这一切，

但是当我为我们自己的信念而战——向台式计算机的优先性地位开战，用IBM的OS/2操作系统与微软的Windows相抗衡时，我很快就学会了这一切。OS/2系统花费了我们数千万美元的资金，占用了我们许多高级管理人员的时间，而且还使我们的公司形象遭到了贬损。但是，我们还是以最经典的IBM模式奋战到底。

IBM过去经常设计自己的操作系统以运营自己的硬件产品。然而，当个人电脑时代来临的时候，IBM却对设计自己的操作系统不太投入，这致使它竟然请微软公司为自己的第一台个人电脑提供操作系统。微软抓住了IBM的这一失误，巧妙地建造了计算机领域中最有力的特权产品。

IBM最高层的管理者们几乎都坚持要取消20世纪80年代的这一错误决策，并主张从微软的手中拿回操作系统制造特权（至少是从英特尔的手中拿回微处理器的制造特权）。但在我个人看来，这对于一个身处财务危机的公司来说，不啻一个巨大的赌注。

OS/2系统建造之前的有关争论，是建立在技术优先性的基础之上的。我敢说，IBM外部的许多人都毫无偏见地认为，IBM的OS/2系统是更优秀的产品。对微软的Windows系统持反对意见的观点认为，微软的这个富有传奇色彩的高级系统聪明地利用了营销和公关手段，以低级产品来愚弄消费者，加大了对行业的控制并正致力于摧毁IBM。

我的同行们似乎不愿意或者是不能够接受这样的一个事实，那就是这场战争已经结束而且战争的结局是IBM惨败——微软Windows系统的市场占有率是90%，而IBM的OS/2系统的市场占有率却只有5%~6%。

我们不仅在拿自己的鸡蛋硬是往十分强硬和顽固的石头上撞，而且我还不得不怀疑，是否有人关注过我们曾经讨论过的战略方向问题。如果我们真的相信个人电脑时代行将结束，那我们为何又要倾注我们所有的精力、资源以及形象去进行昨天的战争呢？台式计算机占主导地位的

时代或许还清晰可见，但它已经不再是战略重心。持续在台式计算机上消耗精力和时间不啻是一种精力浪费，更不用说会与客户之间制造大量矛盾关系。我们的关注点应该放在未来。

IBM在进行昨天战争时的最后一搏，是1994年引进了一种新的产品，名叫OS/2　Warp操作系统。但是，在我看来，现存的战略是一个不可避免的结局，所剩下的就只是如何去撤回这些过时的决策。因此，我提出了三个替代方案：前面两个是关于如何合理地立即结束该产品的生产线问题的；第三个则牵涉一个为期5~6年的撤销生产该产品的计划，该计划将花费我们数千万美元的资金，但是可为客户提供一系列帮助，以支持他们以一种更便于管理的方式，使用OS/2系统去迁移以Windows或者以UNIX为基础的系统。我想你知道一个前任消费者所做出的一个决策，而且IBM今天也在为那些仍然在使用OS/2系统的客户提供这方面的支持。

OS/2系统决策使整个IBM陷入了沮丧的情绪中。所有相关部门——技术部门、营销部门以及战略部门中的数千名IBM员工，都曾致力于这场战斗，他们相信自己的产品以及自己为之奋斗的理由。IBM之所以没能够保住自己的行业领导者的地位，是因为它没有制造个人电脑操作系统，这样的观点被事实证明不是别的，而是一种情绪反应。但是，我也还是从一小部分OS/2系统强硬支持派那里收到了一些信件。

## 战后展望

将昨天的战争抛在脑后，我们就很容易开始规划自己的未来。当我清查IBM内部还有什么可供利用的时候，呈现在我面前的是一幅复杂的情景：有一个大型但却分裂且难以管理的软件业务，软件业务对注定要开放的世界保持着封闭态度，软件的建造是为主机而不是为更小和更广泛的分散系统服务的，除了与硬件相连接的操作系统之外，软件业务已

经给公司酿成了巨额亏损。

我们需要更长远的关注目光。快到1994年年底的时候，我决定让一个高级经理来统管IBM所有的软件资产，并要求这位高级经理建设一个杰出的、独立的软件业务。这个人就是约翰·汤普森。很早之前，他就以其IBM中最有思想和能力的管理者之一的身份吸引了我的注意，他表现出对技术的精湛理解；他也是一个聪明、很有思想的人，或许还是对我最重要的人，因为他能够将晦涩的技术术语转变成商业术语。

那时，约翰还是IBM服务器集团的负责人——该集团是公司的心脏。我们当时正在管理着一个关键的技术转移，而且他就任服务器集团负责人职位只有14个月，因此当我告诉他让他来从零开始负责建设一个新业务领域的时候，他感到很震惊。但是，就像我在IBM工作时所见到的许多次他处理类似事情时的情形一样，他接受了这一挑战并很快在新的岗位上有效和充分地发挥了他的聪明才智。

1995年年初，约翰所面临的问题极其复杂和艰难。IBM拥有4 000种软件产品，但所有这些产品都拥有不同的标识（其中多数都很难记忆或者根本就属于非“记忆”标识）。它们都是从全世界大约30个不同的工厂中生产出来的，这些工厂里没有管理系统，也没有一个软件公司应该具有的运营模式，而且还缺乏销售独立软件产品的技能。

在随后的两年中，约翰及其同事招募并培训了5 000名软件销售专业人员，这些人后来都成了IBM新销售部门的骨干，到2000年他们的队伍已经扩大到1万人。

约翰将30个软件实验室缩减为8个，并将60个软件产品标识压缩为6个。他组建了一个管理团队，制订了一个战略及相应的营销计划。他的团队改变了数千万美元的研究经费的投入方向，特别是将大量的资金用于新的营销和销售部门。IBM的销售人员喜欢销售硬件，为什么呢？因为这和他们的销售定额以及经济利益相关。与受过专门软件销售培训的

甲骨文公司或者美国国际联合电脑公司的销售人员相比，IBM的销售人员的素质和技能差远了。

剩下的工作就是找到一种方向感、一个焦点和一个能够传递出这样一个信息的领导定位，这个信息就是：IBM是在认真对待软件业务问题。约翰认为，他已经有了答案。

下这个软件赌注，我们是打算要使软件能从以下3个层面发挥它的作用：

- 最低层面，要有一个能够指导硬件运营的操作系统。
- 最高层面是拥有所有的应用程序软件，例如一个电子表格应用程序、一个计算所得税的程序或者一个图表设计程序。这也是一个终端用户在电脑屏幕上所能看见的程序。
- 中间层面是有一个能够连接两种产品的软件产品组合。

在最低层面上，微软拥有了占主导地位的操作系统，抛却OS/2系统的命运不论，我们认为微软的这个操作系统将在开放的标准中越来越商品化。

在最高层面上，诸如萨普（SAP）、仁科（PeopleSoft）和JD爱德华兹（JD Edwards）等这样的公司主宰了应用程序软件市场，而我们却是业内的无名小卒。

在中间层面上，诸如数据库、系统管理软件以及交易管理程序等产品，都是一些复杂而基本上看不见的产品（所以也被称为“中间件”），只有那些最核心的技术专家才会对这些产品感兴趣。

然而，我们越是考虑在客户机服务器计算让位于网络化计算以后什么才是最重要的东西，中间件就越是不像一潭死水，反而更像是一个关

键的战略领域。那时，我们还不能看见更伟大的图景，但是我们所看见的已经足以让我们为之奋斗的了：更多的用户、更多的设备、更多的交易处理以及更多的整合应用程序、处理程序、系统、用户和机构的需求。没有一个操作系统可以将所有这些联系在一起，但是中间件就可以做到这一切。

然而，为了提供这种整合，中间件必须能够与所有主要电脑系统生产商的产品系统相兼容，以便与这些主要电脑系统一起连接成一个崭新的网络。用行业术语来说就是，新的中间件将必须在“跨平台”上工作，这也意味着我们将需要克服一个重大障碍。因为直到1995年产生这种想法之时，IBM所有的软件都是专用的，而且还只与IBM的硬件以及其他IBM的软件相兼容。

于是，我们向公司所有的关键性软件发动了一场规模巨大且持续数年的重写运动，目的是使这些软件不仅要能够实现网络化，还要能够在太阳微系统公司、惠普公司、微软公司以及其他公司的平台上工作。这是一个造价昂贵且复杂的工程，而且也给公司内部带来了许多紧张和矛盾——就像我们的服务战略所引发的矛盾一样。我们再一次与“敌人”合作了！

## 购并莲花软件公司

1995年年初，约翰·汤普森找到我，并告诉我他的一个一箭双雕的大胆创意，该创意不仅能够填补我们中间件业务领域的空白，还能够有力地打上合作计算时代的印记，而不是孤立计算。他的这个创意就是：购并莲花软件公司。从那以后，他还告诉我，他是胆战心惊地在做这些事情的，因为去“购买”一项技术而不是建构一项技术，这与IBM的一贯做法大相径庭。此外，尽管那时我和约翰相互之间尚不太了解，但他已经要求我签发一张巨额的支票了。

莲花软件公司是因为它的1-2-3电子表格程序软件才得以成名的，但是我们最想得到的“皇冠上的珠宝”却是该公司的一种名叫Notes群件的卓越产品——这是一种开创性软件，它可以支持数量巨大的计算机用户之间实现合作。

直到5月份，约翰·汤普森才说服我相信IBM应该购并莲花软件公司。于是，IT业历史上规模最大的一次软件购并活动开始了。约翰就购并的可能性与莲花软件公司的CEO吉姆·曼齐交涉了好几次，但都无功而返。于是我们决定采取主动攻势：6月5日，我给曼齐打了一个电话，告诉他我们将启动友好的接收计划。我不敢保证，但是我相信曼齐那时一定感到很吃惊。他的回答是不屈服的、冷峻的，但同时也是礼貌的——很简洁。

任何人都会告诉你，软件购并计划有风险。因为在软件购并中，你所购并的资产就是人。如果起关键作用的人决定离开被购并的公司（而且一旦购并计划得以完成，很多人都会因为财务问题而选择离开），那么你所花的大量的钱就只剩下了一些建筑、办公设备以及接触到装机用户的途径了。

做这种事我并不是第一次。在美国运通公司的时候，我们就购并了美国第一数据公司（First Data Resources），后者是一家拥有非常杰出的企业文化的私人公司，而且该公司也并不想被并入任何一家大公司。我知道这都是可以应对的。但是，这一次是兼并一家十分具有风险性的软件公司，而且我还有一种这样的感觉，那就是：在正式打响购并战第一枪之前，必须在争取对方公司员工方面打个胜仗。我们知道，我们的一举一动都将受到莲花软件公司员工的审视，为了获得他们的信任，我们必须努力打赢这场战争。

我们知道，莲花软件公司的员工——那时比IBM的员工人数还要多，有一种以互联网为核心的文化。于是，我们将互联网和IBM的主页混合在一起，以便快速地将我们的观点直接传递给莲花软件公司的员工

和股东们。在我给曼齐打完电话一分钟以后，我们的信息——包括我们致莲花软件公司员工的信，就在互联网上出现了。正如所料，莲花软件公司的员工知道在哪里看到这些信息：他们上网并阅读到了这些信息。我们让两种截然对立的公司文化首次相遇了。

私下里说，我们也还是很担心这次购并计划可能要花上数月才能完成，友好的接收常常会演变成激烈的冲突、赤裸裸的矛盾以及法庭上的辩论。但是，我们的信息使每个人都有了一种很好的战略感，而且我想我们也提前做好了一切准备。星期二，曼齐打电话给我，那天晚上我们在曼哈顿共进了晚餐，在晚餐上我们进行了深入的讨论。我们两家公司将在随后两天中以一个小组的形式进行接触，以讨论公司文化、法律事务、员工以及报价等问题。星期五晚上，在律师事务所，我们最后握手成交了，成交价是32亿美元。到星期六时，双方公司的董事会都批准了该购并协议。一周之中，我们完成了IT产业历史上最大的一笔软件购并计划。

这也是IBM所进行的第一次友好接收活动——同样也是商界的一件新鲜事儿。《纽约时报》报道说："或许IBM接收活动中最引人注目的地方，而且据说也是这个时代最引人注目的，就是它违背了一个公认的道理，即购并一家主要价值不在于其所拥有的机器或不动产而在于其所拥有的员工的公司，是一件艰难的事情。"幸运的是，我们得以保留住了原莲花软件公司的所有员工，包括雷·奥奇耶这位开发Notes组件的天才（吉姆·曼齐继续留任了好几个月，但是他不喜欢在复杂的大公司中任职）。

当1995年7月购并计划结束以后，安装Notes的用户数量大约有200万个，到了2001年这个数目就变成了9 000万个。而且尽管互联网随后大幅减少了对基础合作软件的需求，但是莲花软件仍然是知识管理和合作领域中最有效的击球点。

最终，我们所得到的不仅仅是一家软件公司。从文化层面上说，事

实证明我们可以让某些组织单独行动，并允许一个行动快速的团队开展活动。或许最重要的还是，友好的购并在IBM内外都传递了这样的一个信息：我们已经摆脱了挣扎在生死存亡线上的状况，现在可以郑重地重申自己在业内的重要影响地位了。

大约9个月后，同样也是在约翰·汤普森的敦促下，我们又进行了另一次重大的软件公司购并活动，这次的购并对象是得克萨斯州奥斯汀的智能管理软件系统公司（Tivoli）。这次购并活动使我们一下子跳跃式地进入了分散式系统管理软件产品市场（是一些较小的产品，但却是非常关键的中间件）。当我们决定购并智能管理软件系统公司的时候，它还是一家价值5 000万美元的公司；但是现在，其年收入加上从IBM转移来的一些业务已经超过了10亿美元。

当我写到这里的时候，IBM的软件集团已经是世界上最强大的软件公司了，而且也是网络化计算时代的主导性网络公司。2001年其年收入是130亿美元（仅次于微软），税前利润约为30亿美元（成长率是两位数）。拥有这种成绩，我们现在已经成为我们所参与其中的任何一个市场细分中的头号或者二号主导者。

IBM软件的发展历程，就是整个公司在过去10年起死回生、扭转乾坤过程中的一个精彩的缩影。令人难以置信的技术资源被公开地散布在全IT行业中的各个领域，推动这场变革的巨大动力来自外部——互联网时代的到来。在这一即将出现的机遇的激励下，我们快速重组我们的资产和机构，并将资源大量用于购并新技术和开发新战略。

# 第十六章
# 敞开公司的仓库

我们重大战略赌注背后的逻辑都非常简单明了，那就是：如果想成就一家能够设计、制造和提供整体技术方案的公司，那就需要有服务能力；如果你已经开发和销售比其他任何一家公司多得多的软件产品，而且你也相信软件将成为网络化世界的链接单元，那么就应该把软件业务作为重点认真经营。

但是如果你将尖端技术销售给你的竞争对手，又会出现什么样的情况呢？设想一下可能发生的谈话吧：

你正与IBM的高级技术领导人谈话。他们都是一些既在IBM内非常知名也在各自领域中赫赫有名的人，许多人还曾在享有盛誉的科研机构及学术机构任职，其中大多数人都将毕生的精力投入到某一个或者两个能够将IBM的某种产品带入到市场中的突破性创新过程之中。现在，你要向他们解释，你打算将他们的劳动成果出售给那些在市场中正意欲打垮IBM的真正的竞争对手。

设想还有一次与公司销售人员的谈话。你要对这些每天都与戴尔、太阳微系统、惠普或者科源（EMC）等公司有着激烈冲突的销售人员说，这些竞争对手公司将有可能成为IBM公司尖端技术的最大买家。

你会发现，IBM公司内部会围绕着基于出售技术构件（即所谓的零售市场或者初始设备制造业务）而建立新业务这一问题，展开一番激烈的争论。要知道，这和决定将为非IBM设备提供服务，以及让IBM软件与竞争对手的硬件相兼容一样令人难以接受。而且，就此而展开的争论

已经不仅局限于IBM公司内部了。

现在设想另外一次谈话。这次你的谈话对象是戴尔、惠普、太阳微系统等竞争对手公司的高级领导人。一方面，你要求他们从你的公司购买技术，也就是要他们进入能使你赚钱的业务领域——你可以用这些赚来的钱投入到与他们的竞争战中，并用这些钱在市场中击败他们。

另一方面，你还要请他们相信你可以提供核心的技术构件，也就是说这些技术构件能够符合他们产品的需要——这些产品正是你竞争的主要对象。你答应他们，即便是在提供给他们的产品所需核心技术构件方面有些困难，他们也不会身处不利地位或者有丢饭碗之风险。可以想象，围绕着这一业务，大家都充满了互相怀疑的情绪。

1994年4月，我们宣布推动我们的技术在零售市场上进行销售，这同样是一次商业实用主义的做法和另外一次赌注——打赌我们会在一个无论于IT产业还是IBM都是一个新颖的业务领域中获胜。销售技术构件与销售成品系统是完全不同的业务，两者之间无论在竞争对手还是买家方面都各不相同，其经济学原理也不一样。所以，我们不得不从零开始建设一个新的机构，但是两者的吸引力却不相上下：

• IBM的研究事业部成果颇丰，其所研制出来的技术成果远远超出了公司目前的商业化能力。我们并没有充分利用这一笔巨大的资产。

• 我们的技术分布越是广泛，我们对行业标准的制定以及行业未来发展的基本协议的影响能力就会越大。

• 出售我们的技术构件会补充庞大研发经费的不足，并开辟一个新的收入来源。

• 在后个人电脑时代，将会对所有能够进行网络接入的新数码设备的技术构件有很大的需求。

# IBM的研究

正如我前面所说过的那样，半个世纪以来众所周知的是，IBM拥有一个世界上成果最多和最重要的科学研究实验室——IBM所拥有的诺贝尔奖比大多数国家所拥有的还要多。IBM也拥有世界上所有的重大科学奖项，而且还一直是众多信息技术产业发展的源头和基地。

然而，20世纪90年代的IBM研发事业部却是一个问题重重的地方。我那些在研发事业部工作的同行们眼看着公司被分割成碎片，并担心一旦公司被肢解以后自己机构的中央研发经费的出处问题。当他们听说我做出保持公司的完整性这一决定以后，大家就都松了一口气——尽管声音来自纽约约克敦海茨（我们的研发机构总部所在地），但是大家却都听见了。

IBM之所以会走下坡路的一个明显但也是令人困惑的原因，就是公司无力将众多的科研成果迅速有效地推向市场。关系数据库、网络硬件、网络软件、UNIX处理器以及其他更多的成果，都是在IBM的实验室中研制出来的，但是它们却被诸如甲骨文、太阳微系统、希捷（Seagate）、科源以及思科等竞争对手公司成功应用了。

我加盟IBM的第一年间，就经常会深入思考和研究这个问题，即为何IBM在将技术发明市场化方面做得如此失败呢？难道是IBM的研究人员在处理客户和商业产品方面缺乏兴趣？很快，我就发现答案是否定的。

主要的问题还是出在产品方面。IBM一直以来就不愿采用科研新发现和新技术，也不愿意将它们商品化。为什么呢？因为在20世纪七八十年代，这样做就意味着拆IBM现有产品的台，特别是拆主机的台，或者就意味着与其他行业的供应商合作将新技术商业化。

例如，UNIX就是20世纪80年代大多数关系数据库应用程序的支

撑。IBM开发了关系数据库，但是我们却没有使它成为成长最迅速的市场，它们都是只和IBM的系统产品相匹配的专用数据库。

## 起步

我们所能采取的最容易的方法，就是将技术出售授权给第三方。这一过程并不包括出售现实的软、硬件的部件，但是它的确允许其他公司获得我们的专利成果或者我们的工艺技术（顾名思义，“工艺技术”指的是IT行业中建造尖端的半导体和存储构件的技能和具体方法）。这一努力——许可、专利授权以及知识产权转让，对于我们来说是一次巨大的成功，在这一方面所获得的收入从1994年的5亿美元上升到了2001年的15亿美元。如果我们的技术团队能够自己组建一个业务领域，那么其收入水平将使其成为行业中最大的和最赢利的业务领域之一。

然而，这还只是打开公司仓库的第一步。

我们从只是出售授权使用IBM的技术，到现实地将IBM的技术构件出售给别的公司，一步步地前进。起初，我们只出售相当标准的产品，即这些产品在市场上都可以很容易购买到，但无论如何IBM还是选择自己制造这些产品。在这里，我们碰到了许多其他的竞争性技术供应商，例如摩托罗拉、东芝以及韩国的半导体制造商等。我们在市场所提供的主打产品就是名叫DRAMs的存储器芯片。

出售诸如技术构件这样的商品是一项饥一顿饱一顿的业务——要么就会取得重大成功，要么就会遭受惨重失败，因为该业务并不是主要由客户的需求来推动的，而是由供应商的决策能力来推动的。我们的DRAMs业务在1995年就带来了3亿美元的毛利润（“饱”），而在3年后却亏损了6亿美元（“饥”）。

我们并不是对该业务的性质缺乏成熟的认识，我们已经熟练掌握了

其运作周期。然而，事实证明，1998年的现象是行业历史上最糟糕的一次整体业务滑坡。

那么，我们为何还要在这个时候进入DRAMs业务领域呢？因为我们真的已经没有其他选择了。我们不得不向世界证明，我们真的是在出售我们的技术构件。我们技术的大多数潜在客户都在担心（非常贴切的说法就是“担心”）他们是否会开始依赖于我们，以及我们是否会在随后就决定取消出售基础构件的做法。

结果是，驾驭DRAMs的浪潮成了我们进入技术构件市场的通行证。我们是1999年退出技术构件市场的，但那个时候DRAMs已经引领我们进入了该市场细分的大门。现在，潜在的客户不会再担心我们作为技术构件供应商的可靠性，以及我们是否是真的在进入这一业务领域了。

我们已经准备好在技术构件业务领域中抓住即将出现的机会——计算时代的变革，正推动着芯片行业的战略基础发生根本性的转变。

正如我已经讨论过的，互联网接口设备的激增、数据和事务处理容量的爆炸性扩展，以及通信设备的持续扩建将推动这一行动，而所有这一切都会带来对芯片需求的大幅增加。令我们十分高兴的是，这些芯片还将与那些用在个人电脑上的、形似处理器的芯片有着根本的区别。

在这个新计算模式中，价值将转移到那些大型的、幕后的处理器芯片上。在遥远的未来，人们对特殊设计的芯片将会有巨大的需求，这种芯片将可以进入数百万甚至数十亿接口设备和数码应用程序之中。在不久的将来，人们还会对能够进入网络和通信设备中的芯片产生大量的需求。

这是一项高级开发，它不仅能让大型技术公司重放光彩，还为那些重要的和必不可少的引导性投资活动带来利润。在随后的4年里，IBM

技术集团从一个无名小卒发展为定制微电子领域中的老大。我可以高兴地说，PowerPC微处理器已经在这里经历了它的复兴历程：悄悄地重新成为一个更简便、更便宜和更有效的处理器，它可以用在包括游戏操台等一系列范围广泛的客户应用程序之中。只要看一下IBM公司2001年和索尼公司以及任天堂公司（Nintendo）所签订的合同就可以知道，IBM生产智能型设备的潜力比2000年个人电脑行业的总产量还要大。

其结果，也是重要的一点，就是IBM现在已经开始在电脑行业以外的业务领域中实现了赢利，这在IBM历史上可是头一回。而且，这种多种经营的方式并没有使我们偏离我们的核心技术领域，我们只是把这些核心技术扩展到了一个全新的市场之中。

我们的技术集团仍然是一个年轻而具有开拓精神的团队。我们尚不能宣布我们的第三个战略业已取得成功。这是一项未竟的事业，剩下的只能由我的接班人来完成了。

无论如何，尽管我们的技术集团战略的经济效益尚不平衡，但是该战略对IBM起到了强有力的支撑作用，并具有巨大的潜力。首先，如果你认为应该围绕着核心竞争力和独特的优势建立一个大型机构的话，那么开发IBM技术宝库就是在为公司提供一个特别好的发展机遇。

其次，当时的事实证据也是相当明显的，那就是：有两家公司已经在过去的10年里，在技术构件领域分享了IT行业中最高的市场利润——这两家公司就是微软和英特尔。当然，其中有一家公司是因其绝对垄断地位而大获其利的，但毫无疑问，围绕着为市场提供基本的计算基础设施这一战略，已经被事实证明是业内最成功的业务经营方式。

# 第十七章
# 层层分解与资产重组

进入本章之前，我想作为外行就下面即将提到的模式方框图作一说明。我不是一个电脑技术人员，也不打算进计算拓扑入门班，我只是想运用这张大大简化了的行业结构图来说明我们是如何恢复IBM的经济活力的。这是一个相当艰难的任务，因为它需要迫使公司限制其野心，并将关注点放在有战略意义和经济意义的市场上。

模式方框图通常称为“层次结构图”，它也是计算机业内人士喜欢谈论的话题。层次显示了一个典型的计算环境中的大多数主要部分。这其中的底层基础就是那些可以组装成硬件成品的构件，位于结构图中间层次的是操作系统、中间件和软件应用程序，整个服务支持系统则居于整个结构图的最高层。当然，在现实世界中，它并不像这么简单。

现在你该知道，当IBM研制出S/360并把该系统分布在其组织结构（层次结构）中的每一个层次的时候，IBM的战略是什么了。但是，30年后，IT行业模式发生了两次根本性的转变：第一次，是非常小的公司开始生产和提供IBM的“层次结构”中所发明和拥有了很长时间的计算技术构件，并且客户也开始自行购买和整合这些技术构件。

第二次，也是具有威胁性的一次，是另外出现了两个堆栈：一个建立在开放式UNIX操作系统基础上，另一个建立在封闭式的英特尔/微软平台基础之上。20世纪80年代中期，当IBM已经拥有30%以上的行业市场占有率时，公司固然可以放心地忽视这些威胁；但是，到了20世纪90年代早期，当IBM的市场份额还不足20%并开始持续快速下滑的时候，要有力地反击这些威胁就已经是一个亡羊补牢式的艰巨战略任务了。

我们不得不接受这样的一个事实，那就是我们不可能事无巨细、全然兼顾。其他公司或许可以在IBM堆栈内部活得很好，但为了保留自己的竞争力，我们必须大力进行技术开发。因为我们要凭借这些技术开发去参与另外一些可以带来数十亿美元的堆栈，否则我们就会承担巨大的损失——我们所承担不起的损失。

我已经说过，我们决策的结果就是扩张进入UNIX以及微软/英特尔的市场，同时再造我们自己的硬件平台，以便在这个新的硬件平台上建构新的软件业务、服务业务以及构件技术业务。同样重要的是，我们还必须认真考虑，我们将在IBM内部堆栈的什么地方来确立我们的长期势力范围。

我已经讨论过第一项，也是最为大刀阔斧的一项决策，即决定让IBM公司放弃拿自己的OS/2系统来对抗微软的Windows系统的做法，并围绕着中间件建构IBM公司自己的软件业务。20世纪90年代结束之前，我们又制定了另一项决策：撤出应用软件市场。

## 撤出应用软件

IBM在其当代史的大部分时期，都制造和销售过数百个商业应用软件，其客户有制造业、金融服务业、流通业、旅游业、保险业以及医疗保健行业等。这些应用软件都是为重要客户所制作的重要软件，然而我们自己却没有从中获得收益，相反几乎是血本无归。杰里·约克引用的一个数据就可以很好地说明这一情况：IBM在先前的12年中用于应用软件开发和购并的投资是200亿美元，但是利润回报却大约是–70%！


IT 顾问
系统整合
外包
教育和培训
融资
维修
服务
网站
个人生产力
电子交易
工程设计
供应链
客户关系管理
人力资源
商业情报
应用软件
系统管理
应用和交易服务
合作与信息传递
数据库
中间件
操作系统
内存
网络
显示
处理器
存储
系统

## 层次结构图

无论在过去还是现在，应用软件都是IT行业中的一个非常具有专业性的市场细分。从小企业的员工薪水给付组合软件包，到汽车设计软件或者甚至用于模拟生物和基因活动的高级复杂软件，都是IBM应用软件的供应范围。而且，客户中主要就是一些创业型公司，因为这些公司执着于关注它们各自的专业领域，比如汽车销售和金融服务等。有趣的是，这些公司从来都没有在建构自己的大业务量中获得成功。

当我怀疑IBM为何还要待在应用软件业务领域中时，有人告诉我，应用软件是整体解决方案中至关重要的部分（的确如此），而且我们的问题就是执行的问题，因此这些问题是可以解决的。于是，我们更换了高级经理、制定了战略，并研究我们是否应该购并好几家该领域中最优秀的公司。这些公司中的第一个候选对象就是SAP公司。

3年过去了，我们也采取了许多措施，花了数十亿美元，但是我们仍然没有成为整体解决方案的领导者，而且我们也没有能够体面地收回我们投入进去的大量资金。

然而，我们也的确做了一件“不错”的事情，那就是激怒了那些领导性应用软件供应商，如萨普、仁科以及JD爱德华兹等公司。这些公司如果愿意让它们的应用软件与我们的硬件产品和服务支持相兼容，那么它们就会为我们带来巨大的业务。为什么呢？因为客户经常会首先购买应用软件，然后再要求软件供应商告诉他们什么样的硬件可以与之相匹配。只要这些公司将我们公司视为一个竞争者，那么我们就把它们列为和太阳微系统公司以及惠普公司一样的竞争对手。

这里有一个案例：IBM有一个为流通业和制造业客户提供应用软件的细分市场，并为该细分市场确定了一个需要倾其全力才能完成的目标，即在该市场中增加5 000万美元的销售额（基础销售额大约是1亿美元）。为此，IBM大肆做广告、搞推广活动以及举行销售竞赛等，从而

终于实现了这个目标。但在这一过程中，IBM却疏远了其他所有也在该细分市场中的软件公司，于是，这些公司反过来停止推荐使用IBM的硬件产品，这直接致使IBM的一个最受欢迎的硬件产品的销售额下降了10亿美元。

到了1999年，IBM终于承认自己是不可能一门心思只做应用软件供应商，也就是说，IBM不能在一个业务领域中只做一件事，而且还要比其他任何公司做得都要好。我们退出了应用软件开发领域，但是却拯救了好几个软件构件，这些构件都是过去由IBM成功开发并推向市场的。数千名软件工程师都被重新安排到其他岗位上，应用软件实验室也关门了，而且用于其中的投资也被取消或者出售掉了。

我们不再欺骗自己说IBM的利润就在应用软件业务这个“层次结构”中，这对我们来说是一件很重要的事情。同等重要的还有一个信息，那就是我们将准备和那些领导性应用软件开发商开展合作。也就是说，我们要告诉他们，我们将把应用软件这个细分市场让给你们，从而成为你们的合作伙伴而不是竞争对手，我们将与你们合作以确保你们的应用软件能够在我们的硬件上运行，而且我们的服务部门还将为你们的应用软件提供相关的服务支持。

并且，我们并没有只是在与他们共进午餐时简单地对他们说“让我们成为合作伙伴吧”就草草了事，而是详细地制定了双方都能够接受的责任、利益条款以及共同的目标等。

最先与我们签订合作协议的是西贝尔系统公司（Siebel），该公司拥有一个在市场上具有领导地位的客户关系管理软件包。西贝尔系统公司的CEO汤姆·西贝尔出于可以理解的原因，对于利用IBM的全球销售人员和服务机构来营销和支持他的产品这一设想很感兴趣。但是，基于对IBM做事情的敏捷程度（或者说是IBM缺乏敏捷）的观察，西贝尔告诉我们，他担心我们不能按照他的时间表签署这一合作协议。他与IBM的团队赌了一瓶好酒：如果整个签订协议的过程因为他所谓的西贝尔系

统公司和IBM之间的“不匹配的文化差异”而流产，那他就赢了IBM团队一瓶好酒；否则，他就要喝掉一瓶好酒。

5天后，汤姆·西贝尔喝掉了一整瓶夏顿埃酒，因为合作协议最终成功签署了，而且我们还宣布了我们之间的合作关系和新联盟计划。在以后的两年中，我们一共签了180多个类似的合作协议。

事后想想，IBM就像是一个没头没脑的人一样，先是急剧地发展业务，然后又把全部精力都用于作一个主要的集成商这一战略。20世纪90年代早期的应用软件公司将IBM视为一个主要的竞争对手，而现在他们则把IBM视为一个合作伙伴。我们发现，这样做给我们的年收入带来了数十亿美元的增长幅度，而且我们在2000年和2001年的市场份额还获得了显著的增加。

## IBM的网络

有些人或许认为，把数据从集中式计算转移到分散式计算中来，或者是从一个设备中转移到另一个设备中来，或者从一个国家转移到另一个国家中来这样的任务，自然是电信公司的事情，因为电信公司已经提供声讯传输业务将近一个世纪了。然而，直到最近，电话公司才在数据传输方面小有技巧，而且声讯传输服务的技术基础也是与数据传输完全不同的，更何况电信行业是一个有着国家界限的、垄断的和被高度管制的行业。直到20世纪90年代中期，都还没有出现全球性的电信公司。

因此，在“客户需要什么，我们就做什么”这一精神的指导下，IBM在20世纪70年代和80年代就制造出了多种数据网络，以便让其客户能够在全世界范围内传输和转移数据资料。我们填补了一个重要的空白。

然而，到了20世纪90年代早期，在解除管制以及数字服务业潜在的年收益的推动下，电信公司也急剧地转变了它们的关注点。世界上所有

的电信公司都在寻求一种全球化的途径，同时也在努力提高自己的数字传输能力。无论是在IT业，还是在电信行业，大家都在谈论如何往价值链前端进军。过去只为特定地理范围内的国家居民提供电话服务的美国电信公司已经快速地在拉丁美洲投资建设电话公司了，欧洲的电话公司也参加到这一潮流中来，并在世界的偏远地区都开通了无线网络。

在大约24个月的时间里，几乎世界上每一个主要电信公司的CEO都来到了纽约阿蒙克，要与我讨论他们的公司状况以及与IBM合作建设数字服务等问题。他们给我提供的建议五花八门——从最现代的合作共享活动到完全的合并都有。然而，以一两种方式使IBM接纳一个电话公司为其下属机构，对我来说并没有什么意义。与一个不同的行业中的管制性公司建立合伙关系，我并没有看到有多大利润可赚。此外，IBM的基础业务尚存在许多问题，我不能再额外地增添负担和挑战了。

但这倒也让我产生了这样的想法，那就是：我们业已拥有大多数电信公司在未来的5年中都愿意与我们建立合作关系的资产，如果世界真的像我们所预料的那样朝着网络化时代发展——而且是朝着多样化的网络发展（互联网甚至在那时都有可能不再是重要的东西了），那么我们的网络价值就会无与伦比。因此，在通向最高数额的赌注之路上，我们选择了谨慎从事。我们曾经认为我们完全可以从与电信公司的合作中赚到35亿美元，但是疯狂的美国电话电报公司（AT&T）竟然将赌注下到了50亿美元。要知道，这样的一个高价格可是出在一个在IBM利润总额中只占很少百分点的业务上。

这并不意味着对电话电报公司来说就不是一次好的转型机会，因为一旦合作协议达成，电话电报公司将一下子超过它所有的竞争对手。对IBM来说，这也是一个漂亮的战略：我们可以借此从一个随着全球容量的大幅扩增而价值很快就要被瓜分殆尽的业务领域中脱身出来。而且，我们也可以因此避免为了维持网络而对其进行大量资本投资；还有，我们从层次结构的另一个部分中退出，这也并没有什么战略危险。

可以说，IBM内部在理解这一点上还是有些困难的，许多人都产生了抵制情绪。有人激动地指出，我们这是在克扣自己的未来。当我们所有人都相信我们已经处在一个网络时代的边缘时，这些人就是看不到这个全球性发展趋势及其逻辑。公司于是再次出现了“一切都要做到最好”的争论，我们也再次选择了眼光长远地看问题。

## 个人电脑进退维谷

我在IBM任职期间，或许需要全面调整的最困难的业务领域，就是我们的个人电脑业务了。在将近15年中IBM几乎没有从个人电脑业务中赚到一分钱，而我们在那段时间中为个人电脑业务投入了数百亿美元。在技术创新、人体工程学设计等方面，IBM个人电脑为我们带来了无数荣誉（特别是我们的ThinkPad系列）。但是，这些最终并没有给我们带来利润。相反，我们几乎每多卖一台个人电脑就要多赔一些钱。因此我们陷入了困境——如果销售额下降，这是好消息还是坏消息？

我们之所以会有如此差的个人电脑销售业绩，最重要的原因就是微软公司和英特尔公司控制了个人电脑的关键硬件和软件设备，并因此也控制了个人电脑的价格。当微软和英特尔在努力获取这些主导性位置的时候，我们倒也不是没事可干的袖手旁观者，20世纪80年代我们在对个人电脑业务尚缺乏必要的热情的情况下，也进入了该业务领域。然而，我们一直就过低地估计了个人电脑市场的规模和重要性，也从来没有在物流配送中建立一个持续性的领导位置，物流配送负责人总是一会儿是公司仓库保管员，一会儿又是零售人员、配送人员或者是电话销售系统人员。最后，我们并没有在考虑成本和市场发展速度的基础上以一种全球的方式来制造和生产个人电脑产品。

尽管个人电脑业务领域的业绩是如此令人难以接受，但我们还是从来没有退出该领域的打算。这其中的原因有很多，有些原因可以说只适

合于20世纪90年代的环境而不是现在。但是，我们完全有理由说，在那时从根本上讲，个人电脑代表了高收益和对关键客户的关注，一家公司的个人电脑业务就代表了该公司在行业中的形象。至于IBM是否应该放弃个人电脑业务这个问题，公司内部也进行过激烈的争论，但最终我们还是觉得我们不能全然放弃这个业务，而且这也是我们将来要为客户提供整合解决方案所需要的。

因此，我们采取了一个能够发挥我们在个人电脑业务方面的优势的战略，即主要进军移动计算领域和能够连接其他个人电脑的系统市场，并帮助它们以一种整合的方式发挥作用。我们早该这样做了。我们终于放弃了更商业化的细分市场，并从通过零售商店向客户出售产品的途径转移到直销渠道，例如IBM公司的网上销售和电话销售。后来，我们又将我们的大多数个人电脑开发和制造业务卖给了第三方，这样我们在该细分市场中的风险性就更小了。还有，这一做法尽管不是什么值得骄傲的事情，但至多也不是一个小污点，而且我也没有以此事为荣。

我们还采取了其他许多步骤以从部分堆栈中撤退出来，并关注我们的业务量问题。例如，我们退出了网络硬件业务领域，因为尽管我们是该业务的发明者，但我们却在随后的15年或者20年中失于对它进一步地开发和利用；我们还退出了DRAMs业务领域，因为正如前面所提及的，这是一个商品化的和陷入恶性循环的市场；2002年年中，我们还将硬盘驱动业务出售给了日立公司。当我写这些话的时候，公司正在积极寻找其他合作的机会。选择市场的过程和在独特的和可持续的竞争力基础上展开的竞争，对于新IBM来说是十分必要的，我知道这也是一个正在进行中的挑战。

## 误区、神话和教训

随着这一工作的进展，我希望公司的新任领导人能够汲取一些更深

层次的教训，这些教训来自以下这些决策。

## OS/2：“最好的技术就一定能赢”的误区

我特别能理解IBM为什么难以接受。在计算机行业早期发展阶段，系统失败是经常性的状况，所以，谁要是技术好，谁自然就会成为那时的赢家。因此我们就拿我们的OS/2系统和Windows系统相抗衡，但我们失败了，于是我们的文化让我们无法理解——为什么我们的产品技术比别人的高超，但却在市场上大栽跟头呢？

首先，买家都是一些个人消费者，而不是高级技术官员。个人消费者并不太关心高级但却晦涩的技术容量问题，他们想要的就是个人电脑要容易使用，要有许多唾手可得的应用软件。随着个人消费品的日益增多——从汽车到口香糖，从信用卡到奥利奥饼干，营销和采购也越来越重要了。

其次，微软牢牢控制了所有的高级软件开发商，因此所有最优秀的应用软件都可以在Windows系统中操作。微软与个人电脑制造商之间的关系和协议也使这些制造商只愿意给市场提供Windows系统——这些个人电脑都预装了微软的Windows系统（甚至是IBM自己的个人电脑也同时预装了OS/2和Windows系统）。20世纪80年代中期，仅Windows系统的营销和公关工作人员人数就比IBM的软件合伙人或者代理人多得多。我们高超的技术被打败了，被一个仅仅是合格的产品打败了，因为推出该产品的公司真正理解了客户的需要。对于一家像IBM这样的提供整体解决方案的公司来说，这是一个很痛苦但也是致命的教训。

## 应用软件：“客户控制”的神话

“客户控制”是IBM等公司所用的一个术语，指的是一家公司保持它对自己的客户以及客户的钱包的控制。它揭示了这样一个问题，即一旦

客户从一家公司购买了某件产品，那么公司就会培训自己的员工对该产品的熟悉性以及如何为客户提供支持性服务，以便让自己的竞争对手很难再夺走自己的客户。

作为昔日信息产业的客户，我总是对信息产业公司所说的这种客户控制很反感，也很讨厌。我的观点是，这只是一个供应商在给自己的客户提供服务的工作，而不是什么控制客户！

IBM在“撤出”这个层次中所学到的就是我们可以成为提供整体解决方案的先行者，同时也可以和其他公司一起合作，为市场提供整体解决方案。实际上，从一个IT业客户的角度来看，我可以说，IT合作伙伴或提供整体解决方案者，并不能由一家只拥有一项技术或者一个层次的公司来完全扮演。客户啊！请注意那些只提供UNIX或者只提供Wintel的公司是怎么回答你们的问题的！请小心那些只致力于开发诸如Linux的供应商！这些公司和供应商仍然在从他们的专用堆栈中看待这个世界。

在IBM，我们现在关注的是另一个不同的层次：客户的业务流程以及我们如何才能将世界级的技术——既包括我们公司自己的技术，也包括其他主导性公司的技术，引进到这些业务流程中来。

## 个人电脑：还有种种问题仍然无法回答

为什么我们要决定退出应用软件领域、网络硬件领域、DRAMs领域以及数据传输领域，但却不退出个人电脑领域？为什么甚至当我们在OS/2系统业务中业已失败的时候，我们还要决定继续留在硬件业务领域？我想那时IBM做出这些决策一定很痛苦，也付出了很高的代价。

如果从这些事件中可以汲取一个教训的话，那么我想就应该是战略观点的问题。1993年我说过，我们在IBM中所做出的每一个决策都将由市场来决定，但是当事情发生在个人电脑业务上时，我们的关注点就不

是客户，也不是我们的竞争对手了。

个人电脑产业的一个竞争对手正在证明着这样一件事，那就是客户就是愿意通过电话或者是后来的网站直接购买。但不幸的是，我们却在改变传统的销售渠道方面行动缓慢。为什么呢？那时一个不完全的也不令人满意的回答是：因为我们已经一直就在那样做了。

我不是说转向成本较低的直接销售渠道就不会给公司带来一些痛苦，也不是说真正地去实践一个战略观点会和只是说说这个战略观点一样的容易。市场，尤其是在一个竞争非常激烈的市场中，发展的趋势就是建立自己的地位、与竞争对手来争夺以及保卫自己的地位。但是，如果我们能将自己的关注点放在市场上并努力做好自己分内的事，那么今天IBM的个人电脑业务也就没有理由会落后于戴尔公司这么多了。

将我们的层次结构（以及我们的思想）向那些对IBM有积极影响的公司敞开吧。这样做会减少我们的经济损失，并提高我们对客户的整体服务能力。它还会有助于我们积攒足够的资源迎接未来的挑战。大笔的资金和大量的智力资源已经在诸如存储系统、自主性计算机、生物信息以及纳米技术等这些以前不会有多少成果，但现在却令人激动的新业务领域中得到了重新的配置。

这就是我们所要关注的一切。以后我还要回到这个话题上来。

# 第十八章
# 电子商务脱颖而出

你或许还记得前面我曾说过，我在IBM曾经被幸运之神惠顾过两次。第一次就是和丹尼·韦尔什的最初碰面，丹尼在IBM要转型成一个服务主导型公司这一点上与我有着共同的看法。信不信由你，丹尼也是我的第二次幸运事件的主角（而且这种幸运还是长久的）。

在我还没有加盟IBM之前很早的时候，行业中关于技术趋势问题的讨论中最广为提及的一个问题就是所谓的“集中”，即将电信、计算以及电子消费整合到一起来，换句话说，就是将传统的模拟技术与其正在出现的数字同类合并在一起。人们认为，这对于许多行业的转型来说，既是一个机会又是一个挑战。

对于这一观点我并不陌生。1983年2月，在弗吉尼亚大学的一次演讲中，我对此发表了以下的看法：

“计算机和无线电通信技术给了我们充分的想象力和自由的空间，让我们可以大胆设想几年前人们还不敢想象的东西……技术已经使商务活动中的天涯变为咫尺，今天来自达拉斯美国运通公司的信用卡可以在吉隆坡购买飞机票，而且使用我们在亚利桑那州凤凰城的电脑系统，你还可以在不到6秒钟的时间里就完成购买行为。”

在我担任美国电话电报公司（AT&T）董事的短暂任期内，我弄清了“集中”的威力。那时，电话电报公司已经购买了一家电脑公司——美国国立现金出纳机公司。此前的几年中，IBM也收购了一家名叫罗尔姆（ROLM）的电信设备公司。这两家公司的两次收购行动都是在“集

中”上所下的大赌注，而且这样做的还不止它们两家公司。

如果你是那时候的一家电话公司，那么你也会迫切地想使自己的业务领域拓展到拨号电话和声讯服务以外的领域中去，从而为市场（家庭生活和商务活动）提供所有的价值含量高的服务——数据、娱乐以及交往服务。

如果你那时身处娱乐业或者媒体行业之中，“集中”则代表着最终的传播渠道。你不仅可以凭借它把你的所有信息内容数字化，而且还可以利用它在各种设备上进行信息内容传递——从个人电脑、智能电视机、蜂窝电话，一直到具有网络化功能的手表都可以！

信息技术行业也已做好充分准备以满足“集中”所带来的爆炸性的市场需求——对可以管理、处理和存储世界上所有的数字信息内容的硬件和软件的需求。

因此，1993年在IBM开始思考公司发展战略的时候，当看到公司里面有许多人在讨论与“集中”有关的话题时，我也就没有什么奇怪的了。这也使我遇到了与我有着相同的公司发展战略构想的丹尼·韦尔什。

## 发现了“祥云”

1992年8月，丹尼完成了IBM历史最大的单宗业务合同——对西尔斯公司的所有数据中心业务实行外包服务。作为该合同的一部分，IBM和西尔斯公司将它们的私人数据网络整合成一个名叫Advantis投资公司的联合投资公司。这是典型的丹尼式的做事风格：他让IBM遍布全球的网络成为他的服务机构的一部分。当然，他也免不了受到一些人的质疑和指责，这些人对他把网络视为利润中心的做法并不认同。但是，丹尼还是一鼓作气完成了与西尔斯公司价值80亿美元的合同，并获得对网络更大的控制能力。

与西尔斯公司的联合投资项目最后还是瓦解了，我们获得了全部的所有权，Advantis投资公司也就成了我们“IBM全球网络”的一部分。于是，IBM全球网络机构成为世界上最高级的网络机构，同时它也是世界上最大的互联网服务供应商——一份真正无与伦比的资产、摇钱树和我们网络业务中的基础堆栈。

几年后，而且也正如我在前面一章中所介绍的那样，我们将全球网络以50亿美元的价格转手卖给了电话电报公司。我不能说，早在1993年的时候我们就已经知道我们最终将要卖出该业务。但在我与丹尼的第一次交谈中，我们就都认为，从长远来看，我们绝没有那么大笔的资金可以投入到网络业务中与电信公司展开必要的竞争，因为电信公司以其雄厚的资金和资产设备很容易在竞争中以价格击败我们。我们那时唯一拥有的就是互联网，但是互联网却有可能完全不属于我们所有。

正是在与丹尼的这些早期讨论中，我开始认识了“祥云”——它是非常可爱的、IBM经常使用的一种图形符号，可以揭示出网络将如何改变计算、通信以及所有的商业和人类交往的方式。“祥云”图像被展示在整个演示图的中间：它的一边是一个小图，代表着人在使用个人电脑、移动电话以及其他种类的网络连接设备；另一边是已经连接在互联网上的商业、政府、大学以及各类组织机构。该演示图所要表达的意思就是：“祥云”——网络，将支持那些数量多得令人难以想象的人、商业以及机构之间的交往和交易活动，并使这些交往和交易活动成为可能。

如果这些战略是正确的，而且“祥云”也真的能够成为所有这些交往互动活动的中心，那么它就会引发两场革命——一个是计算领域的革命，另一个就是商业领域的革命。

计算领域会发生革命，是因为“祥云”会将工作负荷从个人电脑上转移到其他所谓的客户设备上，以便在公司内部扩大企业系统并扩大“祥云”，也就是网络本身。这将与那种以个人电脑为创新和投资中心的潮流有着截然相反的意义——对于业已围绕个人电脑技术来开展所有业务

活动的IT业来说，其含义也是明显的。

更重要的是，“祥云”所揭示的大规模的、全球范围的连接也将给数百万的商业、学校、政府以及消费者的交往互动方式带来革命性的变化。它将改变商业、教育、卫生保健以及政府服务等方式，带来自20世纪60年代数字数据处理程序引入以来商业领域中的又一次最大的转型浪潮。

因此，我做出这样的决策也就是很自然的事了，这个决策就是：委任某人领导一个团队，对我们是否真的相信“集中”（即网络）就是我们的未来，以及如果真是这样，我们该如何去就这一问题进行调查研究。丹尼就是我要委任的这个调查团队的领导人。当我打电话告诉他这个消息时，他的热情很高，从那以后他就“拥有”我们的网络，而且我还相信丹尼一定能够让他的团队完成这个调查任务。果然，3个月后，丹尼的调查团队呈交了调查报告以及一系列具体的方案。

## 网络计算蓝图

丹尼的调研团队满怀热情地相信，从技术可行性立场及商业机会来看，网络计算正是未来计算的发展方向。但他们所呈交上来的报告并不主要是一个互联网战略。这不奇怪，因为那个时候，除了大学和政府实验室中的一些科学家，尚很少有其他局外人听说过互联网，相信互联网将会成为大规模市场化的交往媒介的人就更少了，当然就更不会有人相信互联网会成为商业交易活动的主要平台了。（IBM内部有一个著名的例外，那就是：有一个名叫约翰·帕特里克的营销主管，他在将网络化世界的概念从一个技术术语转变成人们的日常思维对象方面具有独特的能力。帕特里克于是就成了我们的发言人，负责向我们的客户以及IBM的员工展示现实生活中的各种活动将如何从互联网中获得好处。）

无论我们是从总体上思考网络，还是具体地思考互联网，丹尼的调研团队所做的最重要的贡献就是向整个公司的人说明了这样一个道理：我们需要倾注公司所有的资源以引领这个即将到来的计算新浪潮，并占据有力的前沿阵地。

从IBM公司的传统看来，尤其是鉴于IBM在诸如S/360等专用设备中所获得的成功经验，这样的做法可能意味着给成功设置障碍。但事实上，与我们的一些竞争对手比起来，我们所面临的困难可能还要小一些，因为在此前很早的时候我们就已经开始致力于开放式的、标准化的计算领域，包括欣然接受所有重要的互联网标准和协议。而且，我们还为此做了大量的工作，其中有许多我们已经在前面说过了。

在软件领域，我们幸运地认识到，中间件将是网络化应用软件的黏合剂。我们必须使互联网能够使用这些产品，并为互联网开发一些新产品。

我们还必须围绕着后来所谓的万维网建立一个崭新的服务业务，而且因为网络化的世界就是要帮助客户转化他们的业务，所以，我们还必须提高自己在与电子商务有关的咨询以及执行服务方面的能力。

在构件技术领域，在20世纪90年代早期时才开始成为新收益来源的构件，已转化成在未来市场中有很大需求量的专用芯片的铸件。

我们还必须填补许多空白。1996年夏，IBM和莲花软件公司宣布了Domino的上市，这是为网络化世界所设计的第一个重要的Notes组件Web Server改编版。我们需要一个有行业优势的商业服务器，于是在至少一次失败的尝试以后，我们研制出了今天大家都知道的Websphere。

最后，让整个公司一起努力向新的网络化世界进军，将是问题的关键。如果我要求某一个部门，例如全球服务部或者软件部门先行一步，那么其他部门难免就会起来抵制。因此，我们决定成立一个新部门来承

担整个IBM的宣传工作，该部门的负责人就是那个名叫欧文·瓦拉达文斯基·伯格的优秀高级经理。欧文的工作就是向我们的每一个业务部门详细介绍我们的网络战略，并让他们改变他们的研发重点以及营销计划，以便迎接网络时代的到来（我们把欧文的这个部门称之为“互联网事业部”，这至少代表了我们的一部分愿望）。

欧文是担任这一职务的最佳人选。他曾经在IBM的各个技术部门工作过——从IBM研究事业部到高级计算事业部，因此他拥有可靠的技术水平资格证明。同时，他在将十分复杂的技术转译成可以理解的和令人激动的创意方面也具有很强的能力——当然是用他那浓重的古巴口音。这一点很重要，不仅是因为公司业务部门中的许多人并不完全理解我们的战略，而且也因为如果没有这样的转译能力，欧文就很难对那些并非直接对自己汇报工作的人有效地施加影响。

我并不想低估我们在围绕着网络重新调整IBM的业务组合方面的困难和挑战。然而，我还是要毫不犹豫地说，更困难和更艰巨的工作还是与客户之间的争论以及告诉业内未来的网络世界将要往哪里去。

## 谈话付诸行动

就网络化战略，我所发表的第一次公开演讲是1994年3月对华尔街的一个分析家小组谈的，那时距离我的那个有名的“远景规划”演讲才几个月。然而这一次，我所说的却没有得到足够的重视。

我在谈话中围绕着6个“必要性”介绍了IBM的一个战略远景规划。其中的一个必要性就是，IBM要在未来我所谓的“以网络为中心的世界”中充当领导者。我所说的“以网络为中心的世界”当然是一个掷地有声的，而且我可以保证第二天的新闻中一定会报道的有关IBM大胆涉入未知的网络化计算的消息。事实果然不出所料。到了1995年秋天，我对

我们的网络战略更有信心了，于是我决定将“以网络为中心的计算”作为IBM战略远景规划的核心。

1995年10月，《商业周刊》发表了一则封面报道，标题是《郭士纳的增长计划：是的，CEO的确有一个远景规划，这个远景规划就叫作以网络为中心的计算》。两周后的1995年11月13日，我在拉斯韦加斯的Comdex大型展会上，发表了我的第一次重要的、业内主题演讲。那时，Comdex是世界上所有个人电脑爱好者的最大的节日，而且我在演讲中所主要介绍的以网络为中心的计算，从此就要终结个人电脑在大学计算中心的主导地位了。

“假设你们大家每人都至少有一台个人电脑，”我说道，“你们中大多数人或许拥有好几台个人电脑，除非当我在这里讲话的时候，你们都悄悄地敲击你们笔记本电脑的键盘，否则它们就会像傻子一样待在那里——待在你们的公文包里、你们所住的旅馆的房间里、办公室中、你们的汽车中或者你们的家里。但是，在一个真正的网络化世界，我们就可以分享、整合计算能力。因此，这个世界将重塑我们的计算观念，特别是我们的个人电脑观念。15年来，个人电脑一直是每个人的一个精美的装置，但具有讽刺意义的是，个人电脑还没有能够很好地配合我们最为个人化的生活空间，即没有满足我们的沟通、合作和交往互动的要求。”

这样的局面很快就要发生变化了。网景公司已经在头条新闻中公布了它的首次公开上市，微软也一下子醒悟并宣布自己将致力于网络领域，其他公司也都在纷纷加入类似的活动。一方面，这对于IBM有好处，因为有更多的声音都在赞扬网络化世界的好处了；另一方面，随着更多的人加入到这场争论之中以及更多的竞争对手跳到网络世界的大舞台之中，这场争论本身也就很快喧宾夺主地淹没在网络的真正重要性和机遇里了。微软和网景就浏览器展开了一场大规模的竞争，电信公司以及其他新兴的服务供应商也加紧将员工和商业与网络进行连接，许多公

司——既包括IT业公司也包括非IT业公司，都纷纷开始拥有、负债经营或者购并新闻、娱乐、天气预报以及音乐等网络“内容”。因为它们认为，数百万网虫会花钱接入所有这些数字在线信息。

这些对IBM来说都不是什么好消息。尽管我们希望被视为新网络时代的一个领导者，但我们却没有一个浏览器。我们已经准备放弃全球网络业务和退出为互联网提供链接的业务了。我们骄傲地口头发表讲话说，与我们的竞争对手纷纷争相主办自己的在线杂志和商业网站不同，我们将不去和我们的客户展开竞争，我们不打算成为一家数字娱乐公司或者媒体公司，而且不打算进入在线银行或者零售和仓储贸易领域。

简单地说，就是我们对于即将真正发生的变化有着截然不同的观点——对于互联网、商业或者社会关系的意义有着与众不同的看法。诸如“信息高速公路”或者“电子商务”之类的词汇，都不足以说明我们所讨论的话题。我们需要一个恰当的词汇来帮助我们的行业、我们的客户以及甚至是IBM员工来理解我们所要表达的为数字信息和在线商业提供接入服务这一业务。它将重塑非常重要的商业和人际交往及互动关系类型。最终，我们的市场营销和互联网团队想出了“电子商务”这个词。

坦率地说，当初我听到这个词的时候，并没有觉得它有多好，它似乎什么也没有说明，我也不认为它是特别容易记的词。它还有一个潜在的含义，即至少在它的核心理念中强调的是商务而不是技术。我们不能贸然地就将这个词用在我们的广告、演讲以及销售电话中，我们还需要赋予其意义并让行业中的其他人也使用这个词。而且，我们还必须找到一个平衡点，我们想被视为电子商务的设计师——新网络时代的规则制定者。所以我们决定不去大规模地使用“电子商务”这个词，我们不想使用一个不符合IBM的词汇或者理念。这个时候，围绕我们的观点，让大家对这个观点有一个意识和理解，对我们来说是更为重要的事情，而创造这种意识和理解的环境将需要大笔的经济和智力投入。

我们的高级经理是1996年11月在华尔街的一次见面会上首次介

绍“电子商务”这个词的。它并没有得到特别热情的认可。好多月以后，我们的广告代理商奥美广告公司推出了一个很容易被记住的电视广告：一个黑白分明的办公室戏剧性地出现在一个蓝色的文字逻辑单格式中，办公室工作人员都在这个文字逻辑单格式里工作，因为他们知道多数的客户都对互联网迷惑不解，所以他们的工作就是向客户解释互联网及其真正价值所在。客户可以通过这个文字逻辑单格式直接购买你所需要的商品，这是一种鼓励。

从那以后，我们改变了从贸易展示会到直接邮寄活动的所有营销方式。每一位高级经理都要在他的出场或者讲话中将电子商务当作他们谈话内容的一部分。我们还经常与我们的工作人员进行沟通，以便让他们也懂得并参与到宣传活动中去。

IBM已经在电子商务的营销和交往活动中斥资50亿美元。这是一笔不小的数目，但是它给我们的品牌和市场地位也带来了不可估量的回报。我将电子商务市场活动视为（在我的职业生涯中）我所见过的最精彩的品牌战略工作之一。

从某种程度上来说，这或许只是一个小成功。在唤醒世界、让这个世界知道网络就是商务的过程中，我们或许出于无心而导致了网络公司蔚为壮观的起起落落。

## 帝王的新经济

我惊奇地发现（尽管直到现在我应该是对此有着更深刻的认识了），几乎就在市场接受了网络就是现实的工作将发生的地方的同时——也就是20世纪90年代晚期，网络公司就如雨后春笋般大规模地出现了。

互联网在某种程度上被理解成了某种魔棒。如果正确地挥动这个魔

棒，它就能彻底改变从基本的经济理论到客户的行为在内的所有事务；它也孵化出了一个新的阶层——出生在网络上的竞争对手，他们将在一夜之间摧毁现有的所有品牌和整个行业。还记得“新经济”吗？它将以“页面显示”、“眼球目视”以及“粘贴”等来代替传统商务活动中的“利润”、“自由现金流量”等衡量标准。

仅仅依靠一个网站，这些出生在网络上的网络公司在没有收入甚至连任何运营节余都没有的情况下，却一下子获得了巨大的市场价值，其价值数额之大是许多世界最知名的公司都望尘莫及的。如果你不是一家网络公司，时下流行的智慧一定会说你将是一家任由网络摆布的公司。

这就是我们时下的状况：我们最先倡导“网络就是现实的商务活动的媒介”这一理念，然后眼看着网络公司疯狂但却缺乏持续性地成长，并最终于2000年崩溃。我想说的是，有些话还是很有道理的，比如“我们的信仰者的勇气，使我们没有加入到这场愚人的淘金热运动之中”。事后看来，实际情况就是，我仍然还是有些纳闷，我们为何能够如此轻松地远离疯狂的网络公司式的运动呢？

在1999年春天的一次对华尔街分析家的讲话中，我用一个不可当真的玩笑对“什么是不现实的”和“什么是现实的”这个十分严肃的话题进行了解释：

“有一些非常有趣的公司，或许它们中有一两家公司会在将来的某一天实现赢利，但我却把他们看作是暴风雨之前的萤火虫，都在进行煽动活动并展示它们的亮光；但暴风雨就要来临了——这是真正的巨变，那时现有的数千个组织机构就要抓住这个全球计算和交往的权力，并利用这个权力来改变它们自己。这才是真正的革命。”

我们从中学到了什么样的教训呢？当这场来也匆匆、去也匆匆的闹剧结束以后，它留给我们的真正教训又是什么呢？

对于客户来说，我认为最大的教训就是，那些心无旁骛、愿意踏踏实实地努力工作的人，都拥有一个一生中只有一次的机会——不仅是要把事情做得更好和更快，而且还要敢于做一些实际上自己以前从未做过的事情。正如我在前文中所描述的，客户一直就在推动电子商务转型的过程中发挥着重要的作用——他们在这个领域进行了大量的投资，而且在可预见的未来他们也将继续发挥这个作用。

和客户一样，对于投资商来说，最大的教训就是：天下没有免费的午餐。我想，对于许多人来说，“电子”在“电子商务”中仿佛就是代表着“便捷”——很容易就赚到钱，很容易就获得成功，也很容易就获得舒适的生活。然而当你揭开其外包装，你会发现，电子商务实际上就是商务，而且真正的商务活动是一项严肃认真的工作。

对于IBM来说，教训就是：我们重新发现了我们曾经丢失的东西。我们发现我们的声音、我们的自信以及我们的能力再次成为行业的指南。我们所发出的信息被我们的客户认为是有利可图的和有价值的东西，而我们的竞争对手却做不到。电子商务的概念不仅大大鼓舞了我们员工的士气，也使我们的数千种产品和服务名声大振。网络化计算的崭新挑战，重新给IBM的研究赋予了活力，并为公司带来了一个新的科研成果频出的黄金时期。最重要的是，我们获得了从一开始就想获得的——重建IBM在行业中的领导地位。[注]

---

1. 关于IBM的电子商务理念的进一步论述，请参见“附录2”。——编者注

# 第十九章
# 战略决策反思

当我回顾曾下的战略赌注，以及这些战略在过去9年中是如何发挥作用的时候，我就会有一种矛盾的心情。从一个层面来说，IBM已经发生了如此巨大的变化，但从另一个层面来说，IBM好像又没有什么大的变化。

如果你给1993年和2002年的IBM业务量拍一个快照，你会发现乍看起来两者之间少有变化。因为10年前，我们就已经拥有服务器、软件、服务、个人电脑、存储、半导体、打印机以及财务软件等业务；今天，我们仍然还有这些业务。当然，这其中有些业务已经获得了巨大的成长，还有一些则得到了重新关注。但是，我们也从一些业务领域中退了出来，而且，我们也没有进行大的购并活动以进入全新的行业之中。

我的观点是，公司拥有的所有成功、所必需的资产都各就各位了。但是，所有的业务领域——硬件、技术、软件甚至服务领域，这些构成一个商业模式的组成部分的业务领域的生产能力，都远远地落后于市场现实的步伐了。没有人再像40年前那样认为S/360主机业务模式是优秀的和正确的了，而且到了20世纪80年代后期，该系统已经彻底过时，完全不能适应客户、技术以及竞争对手的变化了。

所需要采取的应对措施简单明了，但要胜利完成这些任务却也是相当艰难和充满风险的。我们必须把我们的业务、产品以及员工从自给自足和不受外界影响的隔离状态中拉出来，并让他们在现实世界中也能生存下去。

在技术层面上，正如我所描述的，这需要完成一个几乎不可能实现的任务，即把我们的整个产品线——我们所有的服务器、操作系统、中间件、编程工具以及芯片等都从专用转变为开放式的产品设备。仅这一项任务就足以杀了我们。IT行业的许多公司都试图从自己以前的专用产品供应方式中跳出来，但却很少有公司能够成功地完成这一任务。

这不仅是一次采取和支持一系列的工业标准化规范的技术决策问题，对于IBM来说，打破我们过去的专用制度，就等于是对公司具有历史意义的传统业务的一种背离；就意味着进入一个竞争性的场所，在这个场所中我们将对所有的来者保持开放的态度。

这种让公司的经济模式发生突变的做法可能会是灾难性的。在IBM，它意味着毛利润的下降以及一系列的变化，意味着我们不得不在不影响效率的情况下努力降低我们的成本。

然而，这些决策中最艰难的部分，既不在技术方面，也不在所需要的经济转型方面，而是在它所要求的文化变革方面——数十年来，那些和IBM的成功一起成长起来的数十万员工的思想状态和性格特点，已经习惯了这种专用制度，但现在你却要让他们改变这些思想状态和性格特点以适应竞争和经济压力，这其中的难度是可以想见的。而且，你还要面临这样的挑战，那就是要让这些员工都能够在现实世界中生存、竞争和成功。这就相当于你在笼子里整天喂养一只狮子，但是有一天你却突然要教会它在野外独立生存下去。

这种文化巨变并不会因为高层经理的一个裁决就可以发生。正如我所发现的，我不能仓促地做出这样的决策，也不能改变人们的行为方式。无论如何，这是IBM改革中最为艰难的部分，而且那时我曾经认为这是一个不可能完成的任务。

# 第三部分
# **IBM**文化

# 第二十章
# 论公司文化

如果是在20世纪90年代初期，当一个人看见或者听到“IBM”时，他会联想到什么呢？或许是“大计算机”、“个人电脑”或者“ThinkPads”。但同时，他们也必然会想到“大公司”、“保守”、“严格的管理”、“可靠”以及“黑色正装和白色衬衫”。

十分有趣的是，后面这些联想并不是指IBM的产品或服务，而是指公司的员工和公司的文化。IBM或许在这一方面是独一无二的，那就是公司的文化和公司所制造、销售的产品一样出名。即便是在今天，如果你听到或者一想到“IBM”，你也会很快地联想到IBM的员工和企业类型（希望是积极的方面），而不是它的电脑或者软件。

我已经在3个不同类型的公司中担任高级经理超过25年了——在此之前，我还做过多年的公司发展顾问工作。直到我加盟IBM之前，我或许都会告诉你说，公司文化只是公司成立和成功的几个重要因素之一——其他的因素还有愿景、战略、营销以及财务等；我或许还会将对我的公司起作用的企业文化划分为积极的和消极的两个方面（“积极”和“消极”都是从它是否能够推动企业在市场中获得成功的角度来说的）；而且，我或许还会告诉你，我可以影响或者改变公司文化发挥作用的方式。

这些加盟IBM以前的想法都是正确的，但是在IBM公司它们就都不正确了。

在IBM任职10年间，我发现，公司文化并不仅仅是游戏的一个方面

——它就是游戏本身！从根本上说，一个组织不过就是其员工所创造出来的价值的集合体。愿景、战略、营销以及财务管理——实际上所有的管理系统，都既有好的一面也有坏的一面。可是，如果没有这些因素（这些组织身上的DNA），那么所有的组织，无论是商业、政府、教育、医疗保健，还是任何其他的人类活动领域，都不可能取得长久的成功！

你或许和我一样也发现了多数的公司都在用相同的语言谈论着它们的公司文化——杰出的客户服务、追求卓越、团队合作、为股东赢利、为公司的行为负责以及正直和诚恳等。但这些价值观并不一定在所有这些公司中都转化成了相同的行为方式——员工是如何真正地去做他们的工作的、员工之间是如何实现交往和互动的以及他们的动机是什么等。这其中的原因就是，就像民族文化一样，多数真正重要的规章并未被写得到处都是。

你也可以很快发现——有时候可能在几个小时之内就可以发现，什么是公司文化所鼓励的或反对的，什么又是公司文化所奖励的或惩罚的。你也可以很快发现，某种公司文化是奖励个人进取还是奖励团队合作；或者，是看重承担风险的精神还是更看重在公司中形成一种默契。

关于文化是如何在大型组织机构中形成和演化的这一问题，我有这样的一个看法：成功的组织机构几乎总是会建立一种能够强化使组织更加强大的那些因素的作用文化氛围。当环境发生变化时，组织文化将很难发生变化。实际上，这个时候组织文化就会成为组织转型和改变自己适应能力的巨大障碍。

当一家公司是由一个极富远见的领导人建立的时候，情况尤其如此。公司最初的文化通常都是由它的创办人的思想状态所决定的，即这个人的价值观、信仰、喜好以及习性等。据说，所有的组织机构都只不过是某个人的影子的延伸。在IBM，这个人就是老托马斯·J·沃森。

# 基本信仰

老沃森的影子可以在IBM的所有方面得到体现，并几乎已经成为IBM的部分DNA——从家长式管理到严格的股票期权计划、从公司聚会中不允许喝酒制度到主张雇员是已婚人士的制度。

作为一名白手起家的企业家，老沃森的个人经历给公司带来的是一种自尊、努力以及合乎商业道德规范的公司文化。甚至在许多政府呼吁用工平等、晋升平等以及工资待遇平等之前的很长一段时间里，IBM就已经连续数十年在这些方面成为行业中的领导者。正直感和责任感在IBM中所占的统治地位，是我在其他任何一家公司中所见不到的。IBM的员工都很忠诚——他们忠诚于自己的公司，也忠诚于自己公司的所作所为。

而且，IBM的公司文化还有更为显见的和更知名的（而且在现代人的眼里，也几乎是老套的）符号象征——从公开的庆功仪式、公司歌曲到着装规范。IBM几乎把公司的概念首次演变成了一个几乎包括员工生活的所有的地方，而且，它也以同样的方式来看待它的客户。

当然，有点常识的公司及其领导人都知道，一个组织机构应该比任何一个人或者任何一个领导小组存活的时间更长。老沃森也意识到了这个问题，而且他有意识地和系统地把那些在他任职期间曾经使IBM获得成功的价值观制度化。他把这些价值观总结成他所谓的“基本信仰”：

- 精益求精。
- 高品质的客户服务。
- 尊重个人。

将这些信仰制度化，并不仅仅是在所有的办公室中贴满标语就可以

了（尽管这些标语确实到处都是），信仰还要反映在公司的工资待遇、福利制度、管理制度、员工的教育和培训计划、营销以及客户支持之中。它们应该是公司的基本宗旨——极少有公司能够如此深入广泛地贯彻这些宗旨。

在很长一段时间里，这些宗旨在IBM都很管用。公司越是走向成功，就越是希望整理自己成功的原因——这也是一件好事。它会带来有组织性的学习、有效地传播知识以及对“我们是如何做的”有清晰的认识。尽管随着世界的变化，这些规则、指南以及风俗习惯会不可避免地与现实之间失去联系。

一个典型的例证就是IBM的员工着装规范。整个商界都知道，IBM的销售人员——或者更确切地说是IBM的所有员工，都要穿着非常正规的职业套装。这项制度是老沃森在一次公司高层经理会议上宣布的——可以猜想，老沃森要求公司的所有高层经理都要穿着黑色正装和白色衬衫！换句话说，老沃森所要发出的信息就是：尊重你们的客户，并着装整齐。

然而，随着时间的流逝，客户已经改变了他们在工作时的着装，而且很少有技术型的买家会在公司中出现时身穿白衬衫和蓝色套装。然而，老沃森所发出的与客户相关的信息却被遗忘了，着装规范却一直持续下去。当我于1995年废除了IBM的着装规范时，还曾经引起了媒体的轩然大波。有人认为，这一举措具有很大的预示性。实际上，这是我做的最为简单的一个决策之一——或者说，这根本就不能叫作一个“决策”。我们并没有用一种着装规范去替换另一种着装规范，我只是回到了老沃森先生当初想传达的意图中去，并做出这样的决定：根据时间和场合以及你要会见的人（客户、政府领导人或者只是你在实验室中的同事）来决定你的着装。

这些影响公司价值观和行为方式的经过编纂的和临终遗言式的公司宗旨，对于那些成功的公司来说尤其是一个问题——而且经常是会带来

灾难性后果的问题。我想，许多过去在艰难时刻栽了跟头的成功公司——包括IBM、西尔斯公司、通用汽车公司、柯达公司以及施乐公司等，或许都十分清楚地看到了公司所面临的环境的变化；他们或许也知道并说出了变革的需要，甚至还为此制定了战略。我想，最糟糕的可能就是，他们无力改变那些在一个截然不同的时代所建立的高度制度化和复杂的公司文化。

就拿IBM的这些基本信仰来说，它们本身无可厚非，反而应该是任何历史时期的任何国家中的任何一个行业中的任何一家公司所应该遵循的标准宗旨。但是，这些信仰被放在1962年小沃森刚刚引进这些信仰的时候的世界，和它被放在1993年的世界，其所代表的意义就完全不同了——至少它们所被运用的方式发生了变化。

就说“高品质的客户服务”这个信仰吧。在IBM对行业具有绝对领导权的时代，“高品质的客户服务”这种公司和客户之间的双边互动关系变成了单边的关系，也就是说，那时IBM的“客户服务”实际上指的就是“在客户需要的前提下，用我们的机器服务”，而并非真正地去关注行业的变化，以及恰当地引导客户拓展他们的思维（这就像IBM在S/360发布期间所做的那些有名的事情一样）。我们基本上是在这样的一个假想中开展业务工作，这个假想就是：客户所需要的东西很久以前就已经安排好了，我们现在的工作就是继续向前把客户带到我们的下一个系统那里，而无论该系统什么时候才能研制出来。客户服务于是也就变成了烦琐的后勤行为——就像已经丧失激情很久的婚姻中的故作姿态一样，只不过是装装样子罢了。

“精益求精”也是一样。过去对于卓越的追求，现在变成了对于完美的固执地迷恋。它导致了一种僵化的企业文化的诞生，并且是检查、批准以及生效等这一系列缓慢的决策过程以及最终导致决策流产的始作俑者。当我来到IBM的时候，每隔4~5年才有新的主机产品发布，但是今天却是平均每隔18个月就有新的主机宣告投放市场（我想补充的是，这

些主机都是质量高超的产品）。于是，我可以理解20世纪90年代初期在IBM流传的这样一句笑话："产品都不是在IBM被发布出来的，而是好不容易才从IBM逃离出来的。"

或许这其中最有力，也是最有影响的信仰就是"尊重个人"。我来到IBM以后，脚下所踩的都是最为神圣的土地，所以，我必须每一步都要小心谨慎。现如今，"尊重个人"可是铁杆忠诚的战斗口号——也是IBM员工们自称的"名副其实的IBM人"的战斗口号。

但是我不得不说，对于一家公司外部的人来说，"尊重个人"已经演化成了小沃森当初并没有想到的一些含义，即它培育了一种理所应得的津贴式文化氛围。在这种文化氛围中，"个人"不需要做任何事就可以获得尊重——他仅仅因为受聘为公司工作，所以就可以想当然地获得丰厚的福利和终生的工作职位。

或者这只是我对于这一文化的初步印象，后来我逐渐感觉到问题的真正所在并不是员工们觉得他们就是有这样的资格，他们只是已经习惯于经济衰退、价格战以及技术变革等现象，对于这些变故他们已经拥有了处事不惊的免疫能力。而且，他们中的大多数人甚至并没有意识到这种自给自足和封闭的系统同时也是对他们不利的东西。例如，我惊奇地发现，与竞争对手公司以及行业平均水平相比，IBM员工的工资差距非常悬殊，尤其是在非常重要的技术和销售职业人员中。我们最优秀的员工所得到的工资报酬与他们的工作并不成比例。

"尊重个人"也逐渐意味着一个IBM的员工可以在广义的公共关系和法律法规范围之内做任何一件他想做的事情，而几乎不需要担负什么责任。假设你是一个业绩不佳的人，我们因此而解聘你，那我们就没有尊重你个人，因为我们没有对你进行培训，无论你是否愿意接受培训；假设你的老板要求做某事，而你不同意，那你就可以不理睬老板的这个要求。

这些都是十分严重的问题。经过多年的自我强化，这些问题变得越发根深蒂固了，最具有挑战性的还是它们几乎都是与那些有关公司以及员工良好、聪明和有创意的观点错综复杂地纠缠在一起，这使得任何试图触动甚至是摧毁它们的努力都显得十分疯狂。我们总不能把洗澡水和孩子一起倒掉呀！

## 面对挑战

坦率地说，如果我能够选择的话，我肯定不会选择去与IBM的公司文化针锋相对。因为一方面我的主要关注点在公司战略、分析以及衡量问题上，我已经从这些问题中看到了成功的希望，而且像其他所有人一样，我愿意做那些根据我的早年工作经验来看是管用和有效的事。当我发现公司里有许多聪明人的时候，我就知道我们能够从全新的角度来看待我们的业务、制定成功的战略、投资一个新业务领域，或者形成一个新的成本结构。

相比之下，去改变数十万员工的思想态度和行为模式就是一件非常非常难以完成的任务。商学院不会教给你该怎样去做这件事，你也不可能在一个与世隔绝的公司的总部来领导这一场革命；也不能仅仅依靠发表一两次演讲或者为公司写一个新的座右铭，并宣布说公司从现在开始拥护这一座右铭以作为新的公司文化；你既不能下命令取消这种公司文化，也不能创造一种新文化。

你所能做的，就是为公司转型创造条件。你可以提供鼓励，你可以指出并明确市场现实以及目标。但是在以后的日子里，你必须学会信任。实际上，从终极意义上来说，管理并不是让管理者去改变文化，而是去邀请员工自己来改变文化。

或许在这一过程中，最难啃的一块骨头就是让IBM的员工接受这个

邀请了，因为他们已经习惯于等级制度，而且不愿意为公司的事务承担个人责任。与那种积极获取可利用资源和权威的行为相反，IBM的员工一般都是等待老板来告诉他们做什么，然后如果他们不愿意，他们可以不理睬老板的命令。从根本上说，我的文化改革最深层的目标就是要让IBM的员工重新相信自己——相信他们有能力自己做决定，决定自己的命运；而且，相信他们自己已经知道自己该做什么。这就是要把他们从沮丧的心灰意冷中解脱出来，唤醒他们，让他们知道自己是谁——别忘了，你们就是IBM！而且，还要让他们像一个求知若渴的、好学的和有主动精神的人一样，能够团结一致地思索和行动。

换句话说，在我努力让员工听我的话、理解我们需要往哪里去并跟着我向那个方向前进的同时，我还必须教会他们不要再做一个盲从者。这不是一个逻辑的和线性的挑战，这是一个反直觉的、以社会心理暗示为中心的和感性的东西，而不是理性的东西。

尽管这是一个极其艰巨的任务，但鉴于其至关重要性，我们还是必须吞下这杯难饮的苦酒，承担这场文化改革的任务。我知道，这将至少需要5年的时间（这是我的保守估计）。我也知道这场革命的领导人必须是我——我必须为此付出大量的私人活动时间以便胜利完成这场革命。我将必须对我所做的事保持公开和坦率的态度，我还需要我的管理团队与我共同合作。我们必须公开坦言文化、行为、信仰——不能含糊其词。

# 第二十一章
# 颠倒过来的世界

对于一个从外面来到IBM的人来说，IBM就像是一个温室，一个与外界隔离了很长时间的、封闭的热带生态系统。所以，这里孵化出了许多相当奇异的、世界上其他地方找不到的生命形式。而且，由于IBM深刻的排他性和内在性，以及其过于沉湎于自己的规章和矛盾，它已经失去了昔日的强大，变得很脆弱，任何来自外部的进攻都有可能伤害到它。

这种霸权式的封闭状态，即认为所有的重要问题都源自公司内部的老套观点，在我看来就是我们许多问题的根源。为了说明这种霸权式的封闭机制的功能性障碍影响范围之广，我必须首先简要描述一下它的一些表现。

这种机制从总体上来说，不关心客户的需要，而只注重公司内部争权夺利。只要一声命令，公司的所有项目就会立即停止运营；官僚主义体系保护的是各自为政，而不是鼓励合作；而且管理团队也主要是主持工作，而不是实际地去采取行动。IBM甚至还拥有自己全部的内部语言体系。

这不是在嘲笑IBM的文化。正相反，正如我所说过的，这是公司独特的传统优势之一。但是，就像许多生物一样，它的肌体内也难免会生病——而且在医治它的过程中，第一步就是要确认它的病情症状。

## 客户是次要的

我可以举例说，20世纪60年代和70年代的IBM自我吸收能力确实很有效。那个时候，客户对于数据处理程序到底能为他们做些什么尚缺乏足够的认识，因此，当IBM发明了这些强大而神秘的机器时，客户还需要IBM向他们解释说这些技术如何能够帮助他们更有效地管理公司。这样的一种世界观，过去和现在一直都是IT产业中的一个共同现象。IT业做事的出发点是“我们能做些什么”，而不是“客户需要什么”。

但是，随着时间的推移，商界人士开始越来越认识到信息技术的重要性，以及它与他们所需要做的所有事情之间的紧密关联。我知道这一切，因为我就是他们中的一员。随着商业战略开始被列入技术的日程而不是其他，客户在IT业中的投入也越来越多，而且客户组织中已经实行的是业务经理负责制，而不仅仅是首席信息官制度。我们的IT业，尤其是IBM需要为此做出新的调整。我们需要打开窗户迎接外面的世界。IBM现在已经面临着竞争压力，UNIX系统和个人电脑可以使数百个竞争对手击败IBM的产品。我们不能再像罗马教皇那样来管理和经营自己的公司和业务，不能再自信我们还拥有行业霸权，再想当然地以为那些边境上的蛮横的入侵者吓不倒我们。

然而，当我来到IBM的时候，我惊讶地发现，公司里面几乎没有关于客户和竞争的信息，也没有专业化的营销知识。我们的市场份额数据分析也是很成问题的，因为可以毫不夸张地说，IBM主要是根据自己的想象来界定市场的。

我们或许是对客户缺乏足够的认识，但是我们却对一个团体花费了很大的精力来关注，这个团体就是我们自己。在IBM文化中，组织以及一个人该如何适应组织，被认为是一个最重要的问题。例如，在早期的一些公开场合活动中，尽管我没有注意到这个问题，但我意识到，IBM的组织结构图（“路线图”）中的第一个部分肯定是要描述IBM的内部组织等级结构，而且，在公开场合中发言人的讲席位置也显示了发言者在组织结构图中的位置（大多数时间里都是和CEO非常靠近）。

组织任命宣布是一件大事。当你得到提升的时候，你就必须举行一次新闻发布会，在我们的电子公告栏上张贴一份书面的内部宣布。你的老板还会举行一次电话会议以向他的所有直接汇报人宣布这一好消息，这时候，你要坐在你老板的身边，面露微笑。每天晚上，我都会在我的信箱和电子邮件中发现成堆的微不足道的组织任命宣布，就像以下这个一样：

业已宣布在公司生产和开发部完成以下变动：

·IBM制造和物流总监让·皮埃尔·布赖特继续向IBM制造和开发部高级副总裁帕特里克·A·图利汇报工作。对布赖特先生汇报的是：

让·皮埃尔·布赖特，（代）IBM制造部总监。

拉尔斯·G·扬达尔被任命为IBM物流和采购部总监。他过去是IBM物流流程部总监。

·对扬达尔先生汇报的是：

拉尔斯·G·扬达尔，（代）IBM订单流程部总监。他的组织保持不变。

拉尔斯·G·扬达尔，（代）公司采购部总监。

扬达尔先生的其他机构保持不变。

我希望公司的员工能够关注客户和市场，而不是关注公司内部的职位。一个在生存线上挣扎的公司是不需要一个具有广泛领导关系的公布系统的。因此，我取消了在IBM的副总裁与传统的副总裁以及总监等之间的对立和分割，也废除了一切有关组织任命的新闻发布活动。

然而，我们就有一些部门还是要冒险进行这些组织任命新闻发布活动，特别是我们的“个人电脑公司”。你总是能够知道个人电脑公司什么

时候要宣布进行改组，因为高层经理会提前给媒体打电话向他们透露这一消息。在这一过程中，保准还会让记者们认识到这次改组活动动静是多么大。有一次，《华尔街日报》打电话要求我们让个人电脑公司高级经理停止打电话向外界透露有关改组的消息，因为大量的电话几乎塞满了记者的电话留言信箱，差点儿使记者们的电话陷于瘫痪了。

## “不”文化

我想，IBM文化中最吸引我注意的方面，还是公司中任何人、任何团队以及任何事业部都喜欢说“不”。“尊重个人”在这里已经演化成一种对不合作行为的普遍的制度性支持。

你可以在个体层面上看到这一点。IBM公司的这种“不”文化的一个最突出的表现，就是它的不赞同制度。当IBM的员工不同意他们同事的观点时，他们就会宣布他们将“不赞同”。

设想一下这样的场面吧：在组织中的任何一个层面，即便是一个跨部门的团队煞费苦心地构思出了一个全公司范围的决策，如果有高层经理认为该决策损害了他所在公司的地位或者与他的世界观相背离，那么这个决策照样会被不合作的利铲端掉。其直接后果就是：各个部门都各自为政地只关注自己的方法，个人恩怨加重，大量的优秀工作被置于危险境地或者被条块分割，关键性决策被严重延误、资源重置和浪费现象严重。多年后，我听说有人将IBM的文化描述为：没有一个人会说“是”，而人人却都会说“不”的公司文化。

这种情况越发糟糕了，因为这种不赞同态度至少已经侵入了公司同行的内部之间。通常情况下，不合作态度的表现就是保持沉默。这种沉默会在做决策的时候出现，但是等到决策会议一结束，这些已经习惯于使用不合作哲学的事业部就会回到自己的实验室或者办公室继续做自己

愿意做的事情，仿佛刚刚做过的决策根本不存在！

以下是1994年分发给许多IBM员工的内部备忘录：

> 不赞同流程会在全年贯彻执行，尤其在春季（战略）和秋季（承诺）计划期时加重。这条消息是E/ME/A正式“启动”今年的不赞同流程。
>
> 为确保该流程的成功进行，我需要知道你的事业部/产业中，在今年剩下来的时间里担任不赞同协调员的人员名单，只要你一向我证明这位协调官的身份和VNET网络访问身份，我就会立即将详细的指导和指南传送给你。最好能在1994年5月20日星期五之前将这些身份资料和协调员名单用COB商业通用语言发给我。
>
> 为今年的春、秋季的不赞同加重期做准备，也是一件极其重要的事情，因为我们都期望E/ME/A能够在与NLS网络链接服务相关的春季加重期内发布大量的不赞同计划。请注意，你的产品/产业经理人应该做好安排，及时将春季不合作计划的相关信息，通过你们的协调员，于1994年6月3日（星期五）之前传达给我（仅供参考：春季计划已经由M&D公布出来了）。注意，如果可能，请最好在最后期限之前将相关信息发给我。
>
> 请注意，我将不会让任何不赞同者进入NCMS（不赞同管理系统），除非你能够及时地获得比尔、鲍伯的同意，或者他们的签名认可。
>
> 这也意味着你必须准备好，在必要的时候去竭尽全力地帮助__/__，如果需要，可以通过管理链直达郭士纳那里。
>
> 感谢你的帮助和关注。

这种在体制内足以停止体制运转的不赞同游戏，也会在事业部层面得到体现。那时候，公司内各个事业部之间的争斗，似乎要比整个公司和外部竞争对手之间的竞争还要激烈和重要。我刚到IBM的时候，就惊

奇地发现IBM的一个硬件事业部在没有事先通知公司软件事业部的情况下，就和甲骨文公司——IBM一个软件业务领域的竞争对手私自签订了合约。

不要误解我的意思，我所做的一切都是为了针对复杂的市场现实而做出的务实和灵活的应对之策。前面我已经讨论过“合作”的必要性，也就是说，在同一个公司中，我们的各个部门之间既是竞争对手又是合作伙伴。但为了实现这一目标，你就必须要对于作为一个公司你是谁、你的深层利益何在以及什么才是没有意义的事等问题有一个成熟的认识，并不是要你变成八面玲珑的变色龙。IBM的产品销售人员向来就有互相之间争夺客户的传统，他们通常会诋毁IBM的其他产品，尽管这些产品拥有完全相同的容量并可以为客户提供一个解决方案。实际上，IBM的各个事业部之间会争相对同一个客户进行投标，一个客户往往会获得来自IBM多个部门的投标书。

研发单位也会隐瞒他们正在进行的科研项目，以便不让其他分公司的人知道或者被其他部门的人利用了他们的知识成果。IBM内部已经逐渐形成了一个内讧的泥潭，人们不再看重、追求或者奖励团队合作。

这种独特的紧张气氛和敌对情绪经常都扩展到我的办公室中来了。我发现，我仅仅要求某高级经理做某事是远远不够的，因为这并不意味着这事就算完成了。几天或者几周之后，当我发现这位高级经理并没有按照我的要求去办某事时，我问他为什么，他的回答会是：“您的命令听上去像是一个温和的要求”或者“我不同意你的看法”。

具有讽刺意味的是，与此同时还有一些人会以我的名义来发布命令，例如：“郭士纳说你应该……”或者“郭士纳希望你……”，接着，以我的名义发布命令的人还需要经常性地、持续不断地和大声地重复所说过的命令，这样这个命令才会最终得以执行。不幸的是，据我了解，许多这种假借我的名义的命令，都是在我不知情的情况下发生的，其中有一些是我根本就不希望发生的事情。于是，在忍无可忍的情况下，我不

得不把所有假借我的名义发布命令的人召集在一起开一个会，会议的目的很特殊，那就是：禁止他们再以“郭士纳说”作为任何一个命令的主题。

## 有害的官僚机构

“官僚机构”一词，对于大多数组织而言，已经是一个拥有负面含义的贬义词。但事实上，如果没有官僚机构，任何一个大企业都将无法运转。官僚机构中的雇员，或者说管理层中的工作人员，能够在不同的流水线组织之间提供协调作用，并帮助建立和加强全公司统一的发展战略，以便使公司避免出现机构重复设置、混乱以及矛盾冲突等现象；还可以提供高度专业化的服务，而且这种服务因为其成本或者资源的短缺性而具有不可复制的特点。

官僚机构的这些功能对于像IBM这样的公司来说，都是至关重要的。例如，其中的协调作用对IBM来说就相当重要，因为IBM是一个拥有四向矩形结构的公司，这“四向”分别是：地理分布、产品、客户以及解决方案。IBM也特别需要一个涉及公司诸多方面的全公司统一的标准，也就是为全世界的全球性公司客户提供通用的商品。我们同时需要一个统一的公关流程，以便我们能够在需要的时候迅速、有效和聪明地采取行动。鉴于一个高度技术性的和全球性的公司的复杂性，我们明显还需要专业人员来为整个公司提供服务，也就是说，要有品牌专家和知识产权律师。

IBM的问题不出在官僚机构本身，而是出在官僚机构的规模以及人们对它的利用上。

在IBM的“不”文化中，各个部门之间充满了各种各样的矛盾：互相倾轧、互相隐瞒以及互相争夺地盘等；IBM管理层的工作人员就是步

兵，他们不是去帮助各个部门间实现协调，而是操纵着各个部门间的纷争和保护各自的势力范围。

例如，有许多管理层工作人员就将大量时间花在了无休止的争论和公司各个单位之间的讨价还价上，而不是用在为客户提供高品质的产品上。公司的每个部门中的各个层级都有自己的管理班子，因为没有一个管理者会相信任何一个跨部门的管理班子会把工作做好。在决定跨部门问题的会议上，会有一大群人来参加，因为每个人都需要派代表来保护他的势力范围。

所有这些谋权行为的直接后果就是，IBM各个层级的官僚主义工作作风盛行——数万人都在试图保护自己的特权、资源以及各自单位的利益；还有数千人则在更加努力地在人群中发布命令和标准。

## IBM专用语

我十分坚信语言所拥有的能量。一个公司对其不同的听众所采取的说话方式，往往更能够说明该公司对其自身的看法。我在每个公司工作时，都会竭力关注公司的“声音”——关注该公司与其所有重要的委托人之间的谈话。而且，我也会十分注意自己的言谈——无论是书面的、电子形式的还是面对面的交谈，我都会非常小心。

事实上，只要你倾听谈话者的说话方式，你就可以了解到很多情况。在20世纪90年代初期的IBM，普通的谈话都会充分地证明公司文化的与世隔绝性——通常是以一种令人同情的方式表现出来的玩笑。

IBM有一套只有IBM的员工在使用的特别语汇。就像联邦政府和其他官僚机构一样，我们IBM的人也喜欢创制和使用一些只属于我们自己的缩略语，比如MDQ、FSD、GPD以及SAA等。

所以，在我刚来IBM的时候，即便是我安静地坐在一个会议上，倾听完一整个会议讨论以后，也不会知道与会者都在说些什么。当然，我并没有那样安静地坐在会议上，而是打断发言人，要求他用简单的英语给我解释一下他刚才说的缩略语都指的是什么。那都是一些行话，但是IBM的员工们都很快就能知道它们指代的是什么。

以下是我所听到的一些最经常性被使用的和很有特色的IBM式的语言：

**卷、拧、搅和**（Crisp up, Tweak, and Swizzle）——一个人为了提高工作质量不得不像利用胶片做报告一样反复折腾。

**把一个海洋的水都煮沸**（Boil The Ocean）——想方设法把事情搞定。

**全都打翻在地**（All Over The Floor）——说明某事已经失控了。

**改进过的**（Down-Level）——描述一个被（经过“卷”或者“拧”而交上来）改进过的文件。当我对某事有抱怨之词的时候，这个行话就会用在我的身上：“郭士纳，你这是在用一份‘改进过的’版本。”

**层次设置**（Level-Set）——在会议刚开始的时候，你所做的让所有人都从同样的事实出发开展工作的努力。

**单说**（Take It Off-Line）——两个或两个以上的人就会议上陷入僵局的问题达成了协议,也就是说，这些问题属于会后讨论的问题。

**目标套索**（Goat Roping）——召开一次会议，以便让几个人同意你的提议。

**目标竞技表演**（Goat Rodeo）——有许多重要人物参加的一次重要的“目标套索”会议。

**强迫终止**（Hard Stop）——无论如何，会议在这个时间里都要终止，这个时间就叫作“强迫终止”时间（我逐渐开始喜欢这个表达方法，而且至今仍然在使用它）。

**一枝独秀**（One-Performer）——公司中个人业绩最好的那个员工。

**由管理层提出的解职**（Management-Initiated Separation）——被解雇。通常是使用它的缩略语形式，比如：“我被Mis（解雇）了。”

**脱离业务**（Left The Business）——指业已被解雇的员工所做的事情。

**测标间距**（Measured Mile）——管理者将一个一年之内很可能就要“离开商务”的人予以安置的位置。

**后退**（Push Back）——当有人不同意你的意见时你所处的境遇。

**不赞同**（Nonconcur）——在“后退”之前，人们所做的事情。

**LOBS——**业务线或者事业部（读起来就像是网球运动中的一个挑高球）。

我从来都提倡使用简洁的语言，以便让客户很容易就理解我们的意思——无论是在口头谈话中、书面合同中，还是在简单的通信联系中，皆是如此。因此，我决定停止传播这些公司内部的行话术语。在1993年的一个内部备忘录中，我写道：“我们也打算借这个机会给我们的一些组织单位重新命名，以便让这些名称更加容易被客户所理解，也更加透明清新（我们称此举为‘客户友好’行为）。而且，我们将不再使用‘LOB’这个词。我们的产品单位现在都叫作事业部。”

## 主持整个流程

来到IBM后不久，我就要求一位最高级别的管理人员给我提供一份关于公司中一个重大亏损业务的详细分析报告。因为，我不仅想从分析中获得一些见解，也想以此来测试一下他的水平。

3天后，我问这位管理人员报告进展得怎么样了。他回答说：“我将和团队成员核实一下，然后再给你回信。”在那周的周末，我得到的答复是：“我将和团队领导核实一下，然后再告诉你有关消息。”（后来他的确给我消息了。）这样的情况大约重复上演了3次，在第3次的时候，我终于说：“为什么你不告诉我到底是谁在做这个事情呢？如果你告诉我，我现在就可以直接和他谈了呀。”

后来我才发现，原来IBM的高级经理经常都是主持人，而不是一个行动者。他们把工作组织安排下去，然后就等着这些工作完成以后对其进行审查。在你职业生涯的早期，你是一个工人；但是，当你爬到最高职位的时候，你的角色就是主持整个流程。然而，我所谓的高级经理，就应该是深挖细节、每天致力于解决问题以及身先士卒的人，而不仅是一个头衔；他们是对最终结果拥有所有权和承担个人责任的人，而且要把自己看成是一个推动者，而不是组织结构图中的一个高高在上者。

当我告诉那位高级经理，我希望他在解决问题的工作中成为一个直接的和积极的参与者，并要求他为此而承担责任的时候，他惊呆了。因为这可不是他所受的教育和训练所要求他做的，也不是那个时候的公司所期望有的行为。这个事件对我很有启发：我有一个庞大的高级经理团队，所以我必须培养一个核心领导班子。

我想，IBM的高级经理并不会像我这样来描述他们自己的行为，实际上他们只不过是在扮演着IBM长期以来的公司文化要求他们扮演的角色，这就是他们过去一贯的做事方式，而并不是说他们不聪明或者工作不投入。高级经理的这种表现，只不过是决定组织成员的活动和行为方式的、巨大而复杂的、马赛克式的组织嵌画的一部分。类似的情形还可以在那时候手中握有大权的行政助理身上发现，也可以在不合作系统以

及"公司管理班子工作人员"身上找到影子。（IBM过去有一个习惯做法，即高级员工都会被选为"公司管理班子工作人员"，一旦你入选了，那么你就终身享有这个称号，就像大学中的终身聘用制一样。当选之后的工作业绩不影响你在这个班子中的地位。）

## 第二十二章

# 原则性领导

在一个组织程序已经变得不受其来源和内容的约束，而且其编纂出来的组织宗旨已经代替了个人责任的组织之中，你所面临的首要任务就是要全盘抹掉这个程序本身，以便让整个封闭的系统呼吸新鲜的空气。因此，我对整个IBM的组织程序进行了180度的大转变，只保留下了为数很少的几个组织程序规则、条例以及指导。

我们是从对原则进行陈述而开始这项转变工作的。为什么要有原则？因为我认为，所有高绩效的公司都是通过原则而不是通过程序进行领导和管理的。组织决策应该由懂得企业成功的主要推动力所在的领导来做出，同时这些领导人还要能够根据具体情况，聪明、灵活、因地制宜地把这些原则应用到实践中去。

“但‘基本信仰’怎么办呢？”你或许会问，“难道这些基本信仰就不能继续存续下去并被转化成你所说的原则吗？”对于这个问题，很不幸，我的回答是：“不能。”因为，“基本信仰”是沃森时代的产物，它们也只能在那个时代发挥它们的作用。尽管在以后的好几十年中，我们一直使用这些基本信仰，但是它们却已经从十分合理的原则演化成了一些根本无法理解的东西。所以，这些基本信仰充其量也只不过是一些陈词滥调式的道德说教，而我们现在需要的却是更有远见和洞察力的东西。

于是，1993年9月，我起草了8个原则，在我看来，这8个原则应该能够成为IBM新文化的核心支柱。而且，我还把这8个原则以挂号信的形式邮寄给了IBM遍布全球的所有员工。现在，再次阅读这8个原则，我才惊讶地发现，在这些原则发布之后的10年中，IBM文化所发生的变

化是多么巨大。

以下就是这8个原则以及我对它们所代表的基本观点的简要阐述：

**1.市场是我们一切行动的原动力**

在业务应该是什么以及应该如何经营业务的问题上，IBM总是有自己的一套理解，而且还固执地坚持自己的这一套观念不放。实际上，整个IT行业都面临着这样的问题。我们都是把技术搞复杂并立即又把该技术变成废物的罪魁祸首。IBM必须将关注点放在为客户服务上，并在这一过程中击败自己的竞争对手。一个公司的成功首先来自成功的客户服务领域，而不是其他任何地方。

**2.从本质上说，我们是一家科技公司，一家追求高品质的科技公司**

关于"我们的公司是什么"和"应该是什么公司"这两个问题，争议颇多。实际上这并没有必要，因为答案很简单，那就是：科技将一直是我们最大的优势所在。我们所需要做的最重要的事情，就是努力将知识转换成产品，以便满足客户的所有需求。全公司的各个领域都会因为这个科技优势而大获其益，包括硬件部门、软件部门以及服务部门。

**3.我们最重要的成功标准，就是客户满意和实现股东价值**

从公司外部来看，这是我们需要强调的另一个方面。我刚来IBM第一年期间，许多人，尤其是华尔街的分析家都问我这样一个问题，即衡量未来的IBM是否获得成功的标准是什么——营业利润、营业收入增长，还是其他？而我所知道的最好的衡量公司成功的标准，则是提高股东价值。而且，如果一个公司不能让自己的客户满意，那么它就不会是一个在财务或者其他任何方面获得成功的公司。

**4.我们是一家具有创新精神的公司，我们要尽量减少官僚习气，并永远关注生产力**

对于我们来说，这是一项艰巨的任务。但是，快速变化的新市场却要求我们必须承担这个艰巨的任务，改变过去的经营方法。最具有创业精神的公司，都会通过扩展老业务和开拓新业务，接受创新、敢于承担风险和追求成长。这也正是我们所需要的精神状态。IBM必须更为迅捷地采取行动、更有效地工作以及更明智地进行开支。

**5.绝不要忽视我们的战略性远景规划**

要想获得事业的成功，就必须有方向感和使命感。因为方向感和使命感可以让你（无论你是谁）在做任何事情的时候，都知道什么是最适合你的以及哪些是最重要的。

**6.我们的思想和行动要有一种紧迫感**

我喜欢把这称之为“建设性的不耐烦”。我们都长于调查、研究、开会以及讨论，但是，在这个时代的这个行业中，速度往往比洞见更有用。并不是说不应该制定规划或者战略，而是说，这些规划和战略会延误我们现在立即就采取行动的战机。

**7.杰出的和有献身精神的员工将无所不能，特别是当他们团结在一起作为一个团队开展工作时更是如此**

终结官僚制和窝里斗的最好的方法，就是让所有的人都知道：我们所珍视的和将给予奖励的是团队合作精神，特别是那种将关注点放在为客户提供价值的团队合作精神。

**8.我们将关注所有员工的需要以及我们的业务得以开展的所有的社区的需要**

这并不是一句收买人心的客套话。我们希望我们的员工有个人发展的资源和空间，我们也希望，我们的业务得以开展的社区因为我们的出现而越来越好。

这8项原则是一个重要的起步——不仅是在定义新IBM的首要任务上是一个重要的起步，也是对整个的流程管理理念的一个重要的初步挑战。但是，如果我们找不到将这些原则注入IBM员工的DNA中的好方法，这些重要的起步性努力就将很难有所收获。显然，劝诫和分析还远远不够。

那么动力杠杆又是什么呢？一个CEO，或者一个州长或大学校长，怎样做才能让民众态度、行为以及思维发生变化呢？当然，不同的人在做不同的事情时都会有不同的动机。有些人是为了钱，有些人是为了进步，还有一些人是为了获得认可。对于一些人来说，最有效的动力是害怕——或者愤怒，而对于另外一些人来说，这却不管用；有些人看中的是做事过程中可以有所收获，或者有机会看见自己制造的产品所引起的具体效果。多数人可能会因为看到自己的产品逐渐在老化而激起他们进行变革的热情；还有很多人是因为受到远景规划的感召而奋起发动变革。

在过去的10年里，我就是以上述种种动力杠杆来推动IBM的管理改革的。

## 领导班子振作起来

1994年春天，我在纽约韦斯特切斯特县的一个酒店召开了我上任后的首次高级管理会议。与会者包括来自公司在全球各地的420名管理人员，他们分别代表公司的各个部门（还有一些在大厅中徒劳无益地等待新闻采访的记者）。这次会议的一个最重要的任务就是：将这些管理人员的关注点从关注他们彼此之间的利益冲突转移到公司外部去。

我在这次会议上的发言主题就是从两幅图表开始的：一幅是关于公司的客户满意问题，另一幅是关于市场份额问题。市场份额图表所显示

出来的问题是惊人的—1985年以来，我们在行业中的市场份额已经飞速地下滑了一大半。客户满意图表也传达出了一些令人沮丧的消息：我们的客户满意度已经名列行业第11位，甚至落后于一些现在已经根本不存在的公司之后了！针对这两个集体业绩不佳的表现，我总结说："我们正在成为市场中的笑柄，竞争对手正在抢夺我们的业务，因此，我希望我们能够开始反击，也就是说，反过来使我们的竞争对手成为市场中的笑柄。这是一场只许成功不许失败的游戏，我们必须要在市场中胜出并给予竞争对手狠狠的反击。我可以向你们保证，我们的竞争对手正不怀好意地关注这些图表，而且他们一定还在说我们IBM不久以后就要破产了。"

我向他们展示了一些我们的竞争对手公司的CEO照片。一般人都会猜想到他们会是盖茨、麦克尼利以及埃里森等人。然后，我还大声朗读了这些人在谈话中有关蔑视IBM的原话——这些谈话不仅蔑视IBM公司，而且还大肆夸大我们公司的衰落以及质疑我们在行业中的重要地位。例如，拉里·埃里森就说过这样的话："IBM？我们甚至连想都不想这家公司了。它是还没有死，但是，它已经微不足道了。"

"对于市场中所发生的这一切，你们有什么感想呢？"我问道，"这些家伙抢走了我们的市场份额。我不知道你们是怎么想的，但是我却一点也不喜欢出现这样的情况。而且，当听到有人这样评价我们的公司的时候，我会非常生气。每当万事达卡公司利用一个广告来攻击美国运通公司的时候，我就知道第二天一定有什么事情要发生了。当屋顶快要塌下来的时候，一般的建议会是派出一个增援部队到屋子里来，以防止屋子里的人做他们不应该做的事情。而我却不想派出这样的一个增援部队来，因为我知道我的工作就是让屋子里的人不要采取过激行为就可以了。

"你们知道，自从来到IBM以后，我已经收到了成千上万封电子邮件了，而且，这其中的每一封我都阅读过。我想告诉你们的是，这些邮

件里，我想不起有哪一封是热情地讨论关于竞争对手问题的。它们中的绝大多数都是在热情地讨论IBM公司中其他部门的问题。所以在这里，我不得不把竞争对手对我们的恶意评论以及在市场中对我们的所为说出来，以期引起大家的愤怒。公司中存在的只关注公司内部各个部门之间的竞争，而不关注整个公司和外部竞争对手之间的竞争的做法，不是值得鼓励的行为，而是必须予以彻底根除的鄙俗行为。因为外部的竞争对手已经开始侵犯我们的内心，而不仅仅是头脑，他们还要侵犯我们的家庭，夺走我们的子孙上大学的钱。这就是他们正在做的事情。

“12.5万名IBM的优秀员工都被迫离开了公司，他们失业了。这是谁造成的？是上帝吗？正是这些竞争对手的入侵造成了这一切。它们夺走了我们的市场，伤害了我们的员工。造成这一切痛苦的不是别人，就是周密谋划着要夺走我们生意的那些公司外部的竞争对手们。”

就目前公司中所存在的决策执行不力，以及人们显然对此还愿意无休止地忍耐下去这一状况，我向与会者表达了我的困惑和不解。

“我们没有严格执行决策的要求以及其后续措施；我们也没有给决策的执行设置一个最后期限；甚至是当这些决策没有得到执行时，我们也没有提出任何质疑。但是，我们的确设置了一些任务压力，而且这些任务压力还会带来新的任务压力；可是我们却没有去执行这些任务，因为（再次）在我们的眼里，（公司）外部的竞争远没有公司内部的竞争重要。如果改革不符合自己的个人利益，那么IBM的大多数员工都会反对改革。在IBM有一个非常有力量的单词，其力量之大，是我在其他任何公司中都见不到的，这个词就是‘驳回’。似乎IBM的决策都只是一些建议，任何驳回都可以将这些决策置之不理。自从我来到IBM以后，我已经发现，正当IBM的员工忙于反对几年前公司所做出的决策之时，IBM的市场份额也正在持续下滑。

“当你们拥有的是这样的一个市场份额和这样的一个客户满意度的时候，那你们就没有太多的时间用来争论了。现在，大家的任务就是准

备好一致对外，并开始夺回我们的市场份额。”我说道，“这将是一种以绩效为基础的公司文化。我将亲自过问公司中所有重要的新工作岗位候选人问题，因为我想找一个真正干事情的人，而不是那些只知道观察和争论的人来担任这些重要岗位的领导人。”

关于公司未来的机会和希望，我有一些想法，我也在会上把它们告诉给了大家。我说：“在我看来，来这里参加会议的人都是公司中乃至行业中最优秀的精英型人才，而且，以我在公司一年的工作经验看来，我相信IBM的潜力是无限的——但只有我们愿意实施我所发动的这场改革，这种潜力才能够得到充分的发挥。”接着，我描述了公司文化改革中所必需的行为变革方面的内容（见下文）。

“在我的词典里没有‘借口’，”我说道，“我们就是要去实施这场改革，而且我们还要一起去实施它。这将是一场团体性质的改革——无论是对于我们自己还是对于我们的同事来说，加入到这场改革中的人都会得到授权和机会。要是你们中有人不适应这场改革，那他就应该考虑一下其他的选择了；而对于那些热心于改革的人，我则欢迎你到我们的团队中来，因为我知道光我一个人是无法完成这场改革的。”

| 行为变革要求 | |
|---|---|
| 从 | 到 |
| 公司自己自行推出产品 | → 以客户为导向（根据客户的要求生产产品） |
| 以公司自己的方式行事 | → 以客户的方式行事（为客户提供真正的服务） |
| 道德式管理 | → 成功导向型管理 |
| 将决策建立在秘闻和神话的基础上 | → 将决策建立在事实和数据的基础上 |
| 以关系为导向 | → 以绩效和标准为导向 |
| 一言堂（政策性统一标准） | → 百花齐放，百家争鸣 |
| 对人不对事 | → 对事不对人（询问为何而不是问谁） |
| 良好的愿望甚至比良好的 | → 职责明确（总是能够解决难题） |
| 行动更加重要 | |
| 美国（阿蒙克总部）占主导 | → 全球共享 |
| 规则导向型 | → 原则导向型 |
| 只注重我的价值（个人主义） | → 注重我们的价值（集体主义） |
| 分析停顿（追求百分百的完美） | → 有紧迫感地做决策和采取行动（只要有八成的希望即可） |
| 组织中缺乏创新 | → 学习型组织 |
| 平衡式资金投入 | → 重点型资金投入 |

对我来说，这是一次激情洋溢的谈话，我希望听众们也能够以一种激情洋溢的方式接受我的讲话。我可以说，对于大多数与会者来说，这也是一次胜利的会议——当然是对那些希望实施改革的与会者来说的。那么对于其他与会者，这次会议又意味着什么呢？当然，所有的与会者都至少表达了对这场改革的认同。但是，至于把改革的意图转变为改革的实践就是另外一回事了。

实际上，在随后的几周和几个月中，我听说，尽管有大多数的高层经理都对改革很支持，但他们还是为改革深感震惊。当然，他们感到震

惊的不是我的想法和所表达出来的改革信息，而是我在改革中所传达出来的激情、愤怒以及我的方向和决心（例如“击败竞争对手”和“猛冲我们的业务”等），因为这些都完全违反传统IBM的做事方式，也十分不像一个CEO应有的做派。

对此我并不感到奇怪，或者难过。我并不是要有意地使这些高层经理们感到震惊，我也没有打算哗众取宠以引起什么轰动效应。是的，IBM需要一剂强心针式的休克疗法，而且还需要一次打开胸腔的大手术。但是，IBM迫切需要的还是让管理团队认识我是谁以及我的做事风格是什么样的——我也知道，只有少数人和我面对面地共过事。出于种种原因，这些改革措施会在将来让这些管理人员暴露他们自己，所以我不得不让他们明白我好竞争的一面。

因此我就这样去做了。那些了解我的人将会告诉你：这并不是一个装装样子式的行为，我喜欢击败竞争对手，而且，我也极其痛恨失败。

## 成为领导人的一条新途径

那次会议后不久，事情就开始发生变化了。我可以感觉出一些激动人心的东西和一些希望。有些高层经理已经开始展示他们的个人领导艺术并投身于我所追求的改革实践中去了。

尽管我已经为这些敢于冒风险的人提供了支持和鼓励，但他们仍然被众多不愿意改革的保守派所包围。所以，敢冒风险的人既需要一个符号也需要一个体制来使他们的行为更具有效性。

这就是1995年2月“高级领导集团”（SLG）成立的原因，该集团的首要任务就是关注领导和改革方面的事务。为此，集团成员每年都要有几天的时间聚集在一起，讨论公司的发展战略问题，当然，我们也会花同样多的时间来讨论领导艺术问题。

鉴于该集团在符号意义上的重要性，以及把它与新鲜的想法持续地连接起来的必要性，我认为，没有必要将该集团的成员资格建立在机械的职称或头衔的基础之上。我想要的是一种灵活而生动的角色模式——而不管这些成员在组织结构图中的位置以及他们手下统管着多少人，优秀的设计师、优秀的市场营销人员以及优秀的产品开发人员，和高级副总裁一样，都是领导人。

另外，集团的规模也很重要。要我定期只与大约35个高层经理会晤可能是太少了点，但是，像第一次开会那样，一下子来了420人，那也太多了。我最终决定该集团的规模最多不得超过300人。而且，没有一个成员是终身制的。每年都会有一次优胜劣汰的改选活动：我的高层经理团队将聚集在一起重新组建该集团。在改选会议上，会有人被提议成为集团成员，但被提议者必须要获得整个团队的支持方可获得成员资格。新的“高级领导集团”成员的出现，将意味着原来的一个老成员在近期要退休了，或者是有人将要被告知：他将因为不符合我们的要求而被取消集团成员资格了。信不信由你，许多被取消资格的人，尽管当时非常失望，但经过我们的鼓励后来又都进步成为集团成员。

这是一个巨大的转折点，也是一个极具建设性意义的事。当初的高级领导集团成员中，到了2002年3月时就只有71个人继续留任。IBM的高层领导人缺乏流动性，以及公司早期的一些高层经理本身明显不具有团队领导能力这一事实，是导致这场改革的关键因素。如果CEO能够让高水准的，甚至是非常成功的高层经理不介意新的行为模式，那么这个CEO所领导的公司文化转型活动的速度就应该非常快了。

所以，我把提升和奖励拥护新公司文化的高层经理当作我最首要的任务来完成。这将会给正在等待提升的经理们提供这样一个信息，即通向成功的道路呈现出与过去截然不同的图景来。

员工们也特别想知道自己什么时候才可以成为一名高级领导集团的成员。我们的回答是：创建一系列的共同标准，以便让所有的领导人都

拥有“IBM领导能力”，并遵照这些共同的领导能力标准行事。就像我们把程序性管理转型为原则性管理，即允许员工们以他们自己的方式和根据具体的情况来应用这些原则一样，我们的领导能力标准所描述的只是一些基本的要求，不同的人可以根据自己领导班子的风格、个性以及方法特点，采取丰富多彩的管理方法。

领导能力标准（见下文）成为IBM公司中对每一位高级经理进行评估的依据。不久，IBM的员工就会意识到，这将是他们在新IBM中追求进步的方法。

## IBM的领导模式

**对赢得市场的专注**

- 对客户的洞察力
- 创新的思考
- 实现目标的动力

**快速执行的能力**

- 团队领导
- 直言不讳
- 团队精神
- 决断力

**持续的动能**

- 培养组织能力
- 教导/培养
- 工作奉献度

**核心特质**

- 对业务的热诚

而且，包括那些直接向我汇报的高层经理在内的所有高层经理，都必须学习3天——在这3天中，他们将与训练有素的顾问一起共事，以了解同事在领导能力方面是如何看待他们的，并制定出一个旨在提高领导艺术的个人规划。

## 付诸实施

尽管我积极地提倡原则性领导，以及围绕着领导能力标准构建管理培训和评估，但令人欣喜的是，我们所采用的新方法已逐渐不再具有过去老方法常见的那种编纂整理的痕迹。这也正是我所期望的——而且，它也给我们的领导行为和领导焦点带来了显著的变化（那些发现了新方法中宝贵特点的人的贡献就更不用说了）。

然而，两年后我意识到，IBM的公司文化转型走向了僵化。问题并不出乎意料：它出现在多数老方法的死灰复燃上。越来越多的IBM员工开始接受新战略，并喜欢我们必须实施的这些新文化战略，但是，一下子要改变所有人思想中的先入之见却并非易事。人们相信新IBM，但是他们同时也在权衡和比较，而且也仍按照过去的老方法在工作，仿佛他们仍处在旧IBM之中一样。

我需要采取新原则，并让这些原则在所有IBM员工的心中扎下根。为此，需要把这些原则进行简化并将之深入到员工日常工作和行为之中。既然人们所做的并非你所期望的，而是你所要检查的，那我还必须研究出一种方法以测量人们的行动效果。

1994年下半年，我和一位同事会晤之后，感觉有必要进一步简化这

些原则。“我计算了一下，直至周末，你每天都希望我们早晨醒来后要关注20多件事情，”这位同事对我说道，“我做不了这些事。并不是我不善于做这些事，而是我不知道你到底想要员工们做些什么？”

回想到当年早些时候召开的高层管理会议，我迅速地回答他说：“力争取胜、快速执行和团队精神。”这3个词抓住了我在那次会议上所有话的宗旨——在我看来，它们也概括出了所有IBM员工在制定自己的目标时所应该予以采纳的最重要的标准。从根本上说，这3个词也界定出了我们的新公司文化。它们不是空洞的口号，在我心中，这3个词中的每一个都有其具体的含义，它们分别是：

- **力争取胜：**所有的IBM员工都应认识到，做生意是一项具有竞争性的活动，要么成功，要么失败，没有其他的选择。在新IBM中，那些缺乏竞争热情的人将找不到适合他们的位置。最关键的还是，机会存在于公司全球各地的各个分部，而不仅仅只存在于美国纽约阿蒙克总部。我们必须把市场确定为我们所有行动和行为的动机。
- **快速执行：**这是一个需要速度和磨炼的事业。我们不能再执迷不悟地作一个完美主义者了，因为完美主义会使我们错失市场良机，并会使其他竞争对手夺走我们的科技发明。不要再一味地进行死研究了，在新IBM中，成功的人士都是动手做事的人——而且是快速而有效地做事的人。
- **团队精神：**要使IBM像团队一样运转——一个实实在在的团队。

“力争取胜、快速执行和团队精神”像格言一样通过多媒体传遍了全公司，最终演变成公司的新绩效管理系统。作为我们年度规划的一部分，所有IBM的员工每年都要围绕这3个方面制定“个人业务承诺”（PBCs），并列举出在来年中为了这3个方面的任务所需要采取的行动。当然，具体的方法分别由他们各自的工作类型来决定，但总的方

向要统一。PBC计划是强制实施的有效计划，与这些相应的绩效，将成为员工的考绩工资和活动工资的关键性决定因素。

当然，“采取行动”最终要落实到个人领导能力上来——个人不仅包括我自己，还包括乐于丢掉旧框框、愿意合作以及希望塑造IBM新文化模式的成千上万的IBM人。他们中的许多人都似乎已经清醒过来，并兴高采烈地从僵化和政治性的体制中脱身。

这其中有一个人特别值得一提，他就是汤姆·布沙尔。在第一次聘请IBM人力资源部负责人失败之后，我遇到了布沙尔并聘请他担任这一职务，此前，布沙尔曾经先后在联合技术公司（United Technologies）和美国西部地区电话公司（U.S.West）担任过人力资源部的高级职员。一想到汤姆，脑海中就会出现“斗牛士”那勇猛倔强的形象：一个聪明、懂事、务实和努力的商界人士。他不属于那种传统的人力资源主管，相反，他是一个严肃稳重的商务人士。布沙尔对IBM所做的最大贡献要算是公司的文化变革，因此，他理所当然地成为IBM改革进程中的又一位英雄。

## 宣布我们的登月计划

你是否曾有过这样的感觉，即过去的东西历久弥新？有人也说过，失去的总是最美好的。我想，说这话的人一定为诸如IBM这样富有传奇色彩的商业帝国式公司工作过。

IBM的黄金时代——其中大部分都是现实的，但至少也有一部分是虚幻的——在一些IBM员工的心目中留下了如此深刻而强烈的印象，以至于在这些人的眼里，现在公司所进行的所有改革都只会使公司变得越来越糟糕。他们总是希望改革能够停止下来，而无视市场和社会变化的现实。

正如事实所证明的那样，促使我们逃离辉煌过去的，就是IBM自己的由盛转衰。然而，我知道，这样的痛苦记忆并不会在人们的头脑中永久保持下去。因此，我决定将公司的危机极端化和中心化——当然不是不负责任的，也不是采取一般性的做法，即以一张快乐的脸出现在大家面前，并乐观地向大家宣布说公司会尽快扭转颓势。我没有在公司中火上浇油，但也不想让人们过早地失去紧迫感。

最后，公司终于结束了这种在生死存亡线上挣扎的时期。对老一套东西幻想的破灭，把IBM从过去的阴影中解救了出来。是什么使我们得以拥抱未来的呢？答案就是：我们的电子商务战略。我已经在从战略和运营角度讨论公司整合战略时论述过电子商务问题，但是，对于我来说，电子商务的出现，更大的意义还在于它影响了IBM员工的内心世界。

我决定宣布电子商务为我们的“登月计划”、我们振奋人心的使命和一个新时代的“S/360”。我们把它融入我们所有的业务领域中去——不仅融入我们的广告、产品规划、研究计划以及客户会议中，而且也贯穿在我们的交往和运营之中——从我的电子邮件、广播系统以及市政厅访问活动，到我们的内部转型衡量方式。它既给予了我们一种以市场为导向的使命感，也给我们自己的行为和实践提供了一个新的基础，换句话说，是给我们新的公司文化提供了一个基础。

更重要的是，电子商务还能够使我们将关注点转向公司外部。我们不再关注自己内部的小圈子，而是重新开始关注行业中的大事；我们把内部的讨论从“我们到底想成为什么”转变成“我们到底想做什么”。

## 不断地自我更新

加盟IBM后不久，我就开始认识到，公司过去和现在的企业文化中

有其突出的优势所在——这种优势是任何一个公司都不想失去的。如果我们能够对IBM的公司文化做到去其糟粕、取其精华，那么我们就会重获无敌的竞争优势。

当我在写这些文字的时候，这场公司文化上的去伪存真战争仍在继续。实际上，IBM正在经历着一场巨大的文化变革。“新IBM”——结合我们的电子商务战略以及对市场中最有成长可能性的机会的关注，正准备开始起飞。IBM员工又恢复了已经久违了的活力、动力和激情。

IBM的领导人——尽管与IBM早期的领导人有很大的不同，也在地球上最聪明的30万人心目中留下了深刻的印象。

以后我们将做些什么呢？在未来的5年中，将会发生两件事：

- 一方面，我们将再次陷入过于自信的陷阱。力争取胜、快速执行和团队精神将会像“基本信仰”一样，成为变味和老套的东西。“高级领导集团”也将会变成IBM昔日的“管理委员会”。
- 另一方面，我们又会发现新的拥有优势和活力的方法。我们能够不断地实践、不断地实现自我更新，还可以将这种不断的自我更新变成公司文化中永恒的一部分。

能够历久弥新的东西并不多。而IBM就因为环境条件、遗产、努力以及运气等综合因素，仍然得以在一个全新的（一个反直觉的）的行业中保持着领先地位。我在给IBM公司股东的最后一个年度报告—2001年年度报告中，对导致IBM得以常胜的这些特点有所介绍：

> 规模大但动作敏捷、具有创新精神但又有严格的规范制度、曾以科学精神和市场为导向、能够在全世界范围内产生知识资本，并把这些资本转化给消费者。这种新环境会持续不断地孕育学习、变革以及自我更新等。它是务实和专注的，但也是永远欢迎创新的。

它奖励成果，最重要的是，它表现出对所做的每件事都有天分和激情。

在积累数十年的经验、知识、阅历以及独有特点的基础上，IBM业已培养出一种处理复杂甚至是明显的内部冲突的能力。我们没有躲避或者抑制矛盾，而是学会应对它甚至利用它。这是在一个企业拥有十分正确的自我感时，才可以达到的一种平衡。

要保持这种平衡是一件艰难的事情，但是我对此持乐观态度。因为，一旦巨人苏醒，就会迸发出无穷的力量。IBM的员工已经重新意识到他们是谁、他们能做什么以及如何去做，他们已经重新拾回尊严并重新燃起了希望。

另外，我们现在赖以生存的市场充满希望——这是有史以来最具有动态性、竞争性和全球性的市场经济（政治、文化和社会环境就更是如此）。只要IBM的员工坚持关注外部，这个世界就将充满生机。

# 第四部分
# 教训篇

我自己能从在IBM的工作中获得什么样的经验呢？

每当触及这个问题，我就会面对同样的担心和犹豫不决，那就是：我不能确定我就一定能够从自己的工作经历中汲取别人可以应用在实践中的任何真理性认识。从某种程度上说，我自己的工作经验在我看来都是一些类似于常识的东西。尽管我从一所著名的商学院毕业，但是多年前我所阅读过的学术界、理论界和顾问们写的那些商业著作，对于从事商务实践的我来说，其价值是有限的。我很抱歉说出这样的话，但这却是事实。

我之所以要写这一部分，承担这个约定俗成的任务，是因为我认为我所写的东西或许对于你——一个读者，具有相同的价值。

即便如此，当我反思自己在IBM以及其他公司的工作经历时，我还是要说，我学到了成功的企业和成功的高级经理应具有的3个宽泛和基本的特征：

·他们都有自己的关注点。

·他们都在执行方面具有卓越的品质。

·他们都具有个人领导艺术。

这3个特征适用于所有规模和类型的企业：无论是大公司还是小公司，无论是非营利机构、大学，还是部分政府机构。在本部分的最后，我要强调对于复杂的大机构来说还特别具有意义的第四个问题：如何平衡机构整合与分权。

# 第二十三章
# 关键的关键——熟悉并热爱自己的事业

个人或者组织机构很少会承认自己缺乏焦点，即便在诚实的自我评估时也莫不如此。然而，根据我的经验，缺乏焦点是平庸的公司中最为常见的现象。它会以诸多形式表现出来，但主要体现在以下两个方面。

## “这山望着那山高”

这是一种最为有害的情况。在我35年的从业经验中，我看到许多公司都在基本业务陷入艰难局面时选择了在一个新行业中碰碰运气的做法。这样做的公司实在太多了，我可以列出一个长长的名单来：施乐公司就选择了金融服务业务，可口可乐公司也涉及了电影行业，柯达公司还跨入了医药行业。

40年前，当我还是哈佛商学院的学生时，一位营销学教授就指出，汽车无线电天线公司的情况就在于，他们认为自己只属于汽车无线电行业，而不是运输行业。这位教授认为，许多公司都将焦点放在了一个过于狭窄的细分市场之中，而对其市场的重大变化视而不见。我不想争论这一观点的前提基础，但我要说的是：一个生产汽车无线电天线的公司，是很难变成一个飞机制造商的。

太多的管理者都不想打这场艰苦的战斗（即复苏、复兴以及巩固他们的基本业务），或者他们只是很快就放弃基本业务。在IBM 20世纪80年代的动荡时期，公司关注点就从一向擅长的业务领域——建造大规模和功率强大的计算机转移开了，还购买了一家电话转换器公司（罗尔

姆）；20世纪80年代，当信用卡和旅游业务走向低谷的时候，美国运通公司的董事长就试图进入有线电视、娱乐以及图书出版领域；名列全球最大食品公司之一的纳贝斯克公司，也于1985年购并了一家烟草公司，而14年后，该公司又派生出烟草业务，其真正长期的结果就是逐渐淡化自己食品公司的身份。

丢掉了自己核心竞争力，这对于一家公司来说是常有的事。竞争对手为此感到欣喜并从此兴旺起来，而这家公司却陷入了无底的深渊。

事实上，在大多数情况下，每家公司在自己的基础业务中都会有一系列竞争优势。转型或再造一个现存的业务非常艰难，但相信我，这还是要比将现存的业务扔掉并重新进入一个全新的行业要容易许多。常言说得好：各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜；常言还道：切莫数典忘祖。历史经验表明，真正伟大和成功的公司，都能够坚持自己的基本业务并在某些时候进行艰难的自我更新。这些成功的公司绝对不会贸然进入一个自己不知深浅的全新行业大潮中。

## “我们需要成长，因此让我们购并别的公司吧”

对于一个正在进行核心业务建构的公司来说，其能力的高低在很大程度上就看是否敢对购并热潮说“不”。太多的高级经理都患有“购并传染病”。当有机会在“努力恢复一个基础业务”和“进行一场大规模的购并”之间进行选择时，大多数高级经理都会选择后者。当我回顾自己在IBM的工作时，我发现成功的主要原因就是，我们没有去做不应该做的事。当时，IBM可以进行购并的意向性公司有前世通公司（MCI）、北电网络公司（Nortel）、康柏、硅图公司（SGI）以及英国电讯公司（Novell），投资银行家们也随身携带着厚厚的优惠订购计划书，时刻准备规划一条通天大道，但这些意向都没有达成。

我可以说出许多投资银行家的故事，但印象最深刻的还是那位提出让IBM购并康柏公司的银行家。整个购并办理过程的结尾部分大概是这样的：永远呈现出蓝色的订购计划书显示，IBM的股票价格将在购并后保持永远增长的势头。由于对这种过于美好的情况描述感到奇怪，我仔细检查了订购书的附录部分，并发现，IBM的利润（税后收入大约是500亿美元）将在未来5年内被这次购并活动侵吞，而且我们将在整个过程中承受巨大的损失。当我要求首席财务官质疑那位银行家，问问他这个提议是如何被投资共同体认为是一个积极的正向购并建议时，我得到的回答是："哦，投资者总是只看好的一面，这没什么。"是的，如果投资者的方案都是万灵丹的话，CEO就再也不需要担惊受怕，甚至再也不需要工作了，而是可以成天去打高尔夫球啰！

然而，一回到现实世界，你就会发现，过去20年中大量实证的研究显示：一次购并活动获得成功的可能性远远低于其遭受失败的可能性。这并不是说我就认为购并在公司发展战略中几无地位可言。IBM在我任CEO期间也进行了90次购并活动，其中最成功的部分就是那些可以整合进公司成长计划中的购并项目。IBM对英孚美公司（Informix）的购并就是其中一个典型的案例。在数据库业务领域中，我们和甲骨文公司不相上下，而另一个数据库业务公司——英孚美公司却已经失去了其发展动力和市场领导地位。我们不需要借助购并英孚美公司以进入数据库业务领域，或者是借此加强已被削弱的市场地位。然而，我们的确需要更加迅速和更加有效地获得系列客户，这是我们通过单独战略所达不到的目的。

其他一些获得成功的购并活动也大体上与此类似：在这些购并活动中，我们基本上都是购买了我们本来必须自己开发的技术，但如果通过高度集中的购并方式，我们就可以提高我们在该技术领域中的主导地位。

换句话说，如果购并活动能够和本公司的现有战略之间融合起来，

那么购并获得成功的可能性就会达到最大。那些试图通过购并活动获得一个新的市场地位的企图，以及那些企图将两个很小的公司联合在一起的购并活动，十有八九会以失败告终。

## 无懈可击的战略

底线：一个成功的和有焦点的企业，一定会是对其客户的需要、竞争环境以及经济现状有着深刻理解和周全分析的企业。而且这一周全的分析还能够转化成日常活动具体战略的基础。

这听起来很简单，不是吗？然而，根据我的经验，真正去以一种现实和客观（分析中愿望的因素往往要比现实因素多得多）的方式来做这些分析工作的公司并不多见；能够将这些分析转化成具体的、能够逐月进行跟踪调查的行动计划的公司就更少见了。

正如我在前文中所描述的，或许最让我不屑的评论就是公司远景规划问题。当年我在麦肯锡公司做企业发展顾问时，我惊奇地发现许多不同公司众多的高级经理们都把“远景规划”等同于“战略”了。制定一个公司远景规划是一件很容易的事情，它简单得就像大个子鲁思（美国著名棒球运动员）成功地进行防卫一样。在过去的20年中，你知道鲁思成功地进行了多少次防卫吗？你知道他在一分钟之内成功地进行过多少次本垒打吗？

远景规划可以带来一种自信、一种安慰感，但这种自信和安慰感却是十分危险的。远景规划是最具有煽动性的，它们也可以在一个组织机构中，起到让员工们兴奋并为远景规划承担工作的作用。但是究其本身和实质来说，它们丝毫也没有起到指路的作用，即没有为一个组织机构指出如何将充满激情的远景规划转变为现实。

同样，好的战略也是从大量的定量分析开始的——这是一种困难和

艰巨的分析任务，它需要智慧、洞察力以及冒险精神。刚到IBM的时候，我问道："我们的客户是如何看待我们的？让我看一看我们的客户满意度数据。"后来呈交给我的客户满意度数据显示出来的是一个积极的信号：从根本上说，我们的客户还是爱我们IBM的。

这都是一些统计分析，看上去似乎都是全面和准确的；然而，在我们所有的产品线都在失去它们市场份额的情况下，这些积极的数据分析就显得没有什么意义了。我花了一段时间，但最终还是发现，我们IBM的客户满意度测量方式，就是由销售人员挑选一些客户并要求这些客户帮助他们完成客户满意度调查。IBM不会雇用傻瓜销售人员，这些并不傻的销售人员当然会挑选一些最好的和最喜欢IBM的客户来帮助自己完成调查任务。于是，我们一方面得到的是越来越多的积极的客户满意度数据分析，另一方面则每天都生活在自欺欺人的状态之中。

而且，IBM的每个组成部分都在自行其是地做自己的客户满意度调查：我们一共有339种不同的客户满意度调查。除了由于调查方法的不同而造成的很难得到一个相同的观点之外，即便是同一个调查样本也会由于是不同的销售人员所为而呈现出不同的观点来。

今天，我们只有14种综合客户满意度调查，它们都由一个独立的研究机构负责管理。调查人员也是公司外部人员（而非公司的销售人员），而且我们还会每年会见大约10万名客户和非客户人群。我们的客户满意度调查也会在全球55个国家中用13种不同的语言来进行，而且调查人员还会把我们公司的客户满意度与我们的竞争对手公司的客户满意度进行比较。更重要的是，这些调查数据还会每半周就成为公司发展战略和战术中的一部分。

## 以智取胜的战争

要制定一个优秀的战略，最艰难的部分或许就是务实的竞争能力分析。几乎所有的组织机构都会培养一种自豪感，并愿意认为自己是最棒的，这些组织机构中的管理者们也会鼓励这种荣誉感和自豪感。然而，这种拥有自豪和荣誉的家庭感往往也会妨碍真正的竞争力分析。

我们愿意认为自己的产品比竞争对手的产品好，也愿意认为客户更看重我们而不是我们的竞争对手。产品经理愿意自己的老板认为，自己给业内带来了最优秀的产品。但事实就是事实，良好的愿望也必须建立在一致和无偏见的基础之上，因为产品最终是要经受成本、特性以及功能等因素的检验的；收入报表和资产负债表的每一个部分也都要经受竞争对手完全客观的面对面的考验。这些产品的配送成本是多少？一共占用了多少销售人员？销售人员的工资报酬是多少？配送人员是怎么考虑他们和我们之间的关系的？这里面有大量的问题需要分析检验，还需要把所有这些分析检验数据综合起来进行深入而全面的竞争力评估分析。

竞争力分析不合格的根源，通常就是因为犯了这样的一个错误，即询问卖瓜的王婆，她的瓜甜不甜。对于大多数不想退出商业圈的管理者来说，要说“自己的瓜甜”显然是一个不证自明的公理。多数的管理者都不会就自己的管理能力，给自己的老板呈交一份不加修饰的、坦白直言的报告（要想从这些事业部总经理那里得到一份真正完全客观的业务分析，或许只有在这位事业部总裁新官上任的时候才可能实现。因为，新任的管理者不需要对以前的错误负责任，这是前任管理者所应该承担的责任和问题）。

## 好战略——事无巨细

一家公司管理班子的最重要的附加功能，就是确保公司的发展战略是由公司运营单位在务实的分析基础上制定出来的，而且确保这些战略既具有远见卓识又具有可操作性。所有的关键性假说，例如价格和行业

增长速度等，都需要严格而务实的审查分析。

为何所有这些对于公司的焦点问题来说都是十分重要的方面呢？因为真正伟大的公司都会制定出可信的和可以操作的战略来。那些贸然进入一个新行业领域和试图通过购并而进入一个新业务领域的公司，则很少能够对他们自己现有的发展战略拥有信心。因为他们没有清晰地理解能够使他们的基础行业得以成功的5~6个关键性因素。这5~6个关键性因素，就是公司必须每天都要提前进行安排、衡量、调整以及重组的必备资源中的一些首要因素。

同样，好战略是事无巨细的，但在远景陈述上却是十分简洁的。这些好战略会以一种非常具体的定量分析方式制订出公司多年的发展计划：公司所应该追求的细分市场、必须获取的市场份额、必须管理的开支水平以及必须予以利用的资源。这些计划都将接受定期的审查并在某种程度上成为公司所有活动的根本推动力。

所以，当友好的投资银行家向你展示一个购并机会的时候，他所展示的那个分析数据并没有经过检验，而你的任务就是对该购并计划与你公司的战略之间的融合情况做出具体而详细的分析。实际上，如果一个公司首次从一个投资银行家那里听到一个吸引人的购并方案，此时该公司大多情况下是还没有制定出自己的好战略。好战略总是能够确认出关键性的漏洞、竞争弱势以及用购并方案对它们进行弥补的潜在可能性。在我的从商职业生涯中，我参与购并过多家公司，但没有一家是来自一个投资银行家新创建的。

## 难啃的骨头——资源配置

最后，确保公司的资源得到良好的配置，也是公司战略中最为关键的部分，而且也是最为艰难的部分。许多公司都把战略和运营视为两个

各自独立的部分。战略可以每年制定一个，然后就是历经长时间的开会审查，以及争取一些更高层领导机构的批准过程；而战略好不容易批准下来以后，公司中的每个人似乎并不买账，而是继续用和以前差不多的方式在做业务。事实上，如果一个战略的确需要一种与过去完全不同的行动方式，那么许多公司中的资源重组工作——将资源从某些业务活动中调拨走，以便重新分配给更具有优先性的业务活动——就并没有真正很好地完成。

让我们回到IBM的客户满意度问题上来。我们建立了一套真正有效和独立的客户满意度测量体系，以便搞清楚我们的客户是如何看待我们公司以及我们的竞争对手公司的，很显然，接下来的最大问题之一就是我们所谓的“轻轻松松做业务”了。我们的客户喜欢我们的产品，喜欢我们广博的经验，也喜欢我们帮助他们解决问题的能力，但是，他们却也常常发现我们很难处理一些问题并快速地提供解决问题的答案。

要解决这个问题并不容易。我们没有大量的资本可以用来投入这些问题的解决上，实际上，我们任何一个项目都不可能因为需要最终解决问题而占用我们的大笔资金。全公司有数百个这样的项目，几乎涉及公司所有的员工——从销售人员、律师到电话接线员。

在一些公司中，这样一个平凡地融入了日常活动之中但又是公司战略内容所必需的项目，将会因为其自身的权衡及其在短期之内无法实现与日常活动之间的融合而流产。我们必须努力保持这些项目的活力、资金状况以及焦点。我们成功了，但事实也提醒我们：要使一个大型的组织划拨出有意义的资源，并关注那些很少或者根本不能够带来短期利益，但却能够在长期成功中起到关键作用的问题，是一件多么艰难的事啊！

## 不适者生存

关于公司发展的焦点问题，我的最后一点体会是：达尔文的“适者生存”的观念很不幸在许多公司的实践中都行不通。相反，“不适者生存”却在许多公司中大行其道。今天做得成功的事业部和产品线，总是希望将他们的现金和其他资源重新配置到现有的产品以及现有的市场之中。对于一家公司的领导人来说，寻觅合适的资源以资助新的公司成长点和新的业务领域，是最为艰难的一项任务。

尽管我们从没有使IBM的绩效达到我所希望拥有的那个水平，但是我们一直在努力摆脱困境和实施新的大举措——投资大赌注。这需要一个与制定公司发展战略所完全不同的过程，也需要对我们的业务量进行一次严格的审查，以便对全公司的人说：投资资本属于公司，而且全部投资资本都属于公司，而不仅仅是可以自由支配的新资本。我们试图每隔几年就将我们的所有业务（成功的和不是十分成功的）当作一个重归于零的规划过程予以启动，这会使我们砍掉数千个研究项目、削减数百个产品、出售大量业务以及将资源重新配置到有前途的新投资领域之中。即便如此，我们也还是不能确保我们已经有效地重新配置了自己的资产资源。那些新投资必须得到保护以使它们免受常规预算周期的影响，因为如果事情一旦出现不妙，最有可能的情况就是，以利润为中心的经理们将很容易砍掉这些以未来为导向的项目。

我们不是在这里解释我们为避免出现问题和支持新业务所做出的大量努力，而是要以一种非常坚定的信心告诉大家一个十分重要的问题：焦点对于一个机构的成功来说是一个关键性的因素。如果一个管理团队没有搞清楚这个问题，也没有认真地在一个新成长的机遇中进行投资，那么它就很有可能步入歧途，喝下购并这杯苦酒，走向多样化经营之路——直至最终失败。

# 第二十四章
# 战略决策的实施——明天要有明天的战略决策

实施——完成任务、采取行动，是一个有效率的商业领导人所最不为人赏识的技能。在我担任顾问工作的时候，我参与了许多公司的战略制定工作，所以，我可以向你透露一个顾问工作的小秘密：为一个公司制定一个独特的发展战略是一件很困难的事情，如果该战略果真与业内其他公司的战略截然不同，那么它或许就会具有很大的风险性。这其中的原因就是：各个行业都是由一定的经济模式、具体的客户期盼，以及大家都共知的短期内不可能会发生改变的竞争结构所界定和限制的。

因此，要制定一个独特的公司发展战略是一件极其困难的事情，而且更困难的是：如果实际上你已经制定了一个这样的战略，你也很难能够做到恰当地应用它。有时候，某个公司并不具备一个独特的成本优势或者一个独特的专利优势，当然品牌优势也可以成为一个有力的竞争优势——一个竞争对手努力想争取以便取得和业内领导者平起平坐地位的优势。但是，这些优势都很少能够全面地阻挡竞争对手的侵入。

最终，常见的是，每一家公司基本上都在采用同一个战略。在大多数行业中，都是可以找到获得成功的4~6个关键推动因素的。例如，所有的人都知道产品选择、品牌形象以及不动产成本是零售行业中的关键成功因素。但是，要准确地找到某个行业成功的具体方法，即便是可能的，也是一件极其艰难的事。网络公司零售商就是一个很好的例子——它们因为没能认识中断一个基本行业的不可能性而使自己遭受惊人的失败。

因此，执行才是促成一个战略获得成功的真正关键因素。完成任务，正确地完成任务以及比下一个人更好地完成任务，要比梦想一个新的远景规划重要得多。

世界上所有巨型公司都会夜以继日地在市场、制造车间、后勤以及库存方面——总之是在一切可能的地方，与它们的竞争对手之间展开全面的执行任务竞赛。这些巨型公司很少会处于一个免受直接交锋式竞争的合适位置。

## 人们看重的是你的检查

在麦肯锡公司，我和同事经常会奇怪地发现：一个接一个的公司都已经投入了数千个小时的时间和数百万美元的资金，用于制定一个可靠而有效的战略方针，但等到这一战略制定出来以后却因为CEO不愿意在全公司范围内发动一场改革，而使投入其中的大笔时间和金钱白白浪费了。或者是因为CEO虽然认为该改革会在该公司中发生，但却失于对其执行过程进行检查。

在执行方面或许我所见过的最大错误，就是把期望和检查混为一谈。我曾经全面倾听过数百次这样的战略会议，即在这些战略会议中，优秀和可靠的战略业已制定出来，业务领导人也已经同意说“是的，这就是我们将要做的事情”；我也曾目睹文字优美，甚至是遣词造句精彩的战略报告在全公司范围内进行传播；我还看见了制作精美的录像带和面对面交谈中所表现出来的公司中人们对一个大胆的新战略方针的激情和热情。但是，却有太多的执行官并不知道：人们只会做你检查的事情，而不会去做你期盼的事。

执行就是把战略转化为行动计划，并对其结果进行测量。这是一项具体而复杂的任务，同时还需要对公司目前处于何种位置，以及公司距

离理想位置还相差多远有着深刻的理解。良好的执行，包括树立一个可测量的目标并让人们为这一目标而承担职责。

但首先，这通常还需要公司能够做一些与众不同的事，重视一些过去不被重视的事情，拥有一些以前不具备的技能，以及在处理与客户、供应商和配送机构的日常事务中采取更为迅捷和更为有效的行动。所有这一切都涉及改革，而公司并不喜欢改革，因为员工不喜欢。

正如我在前文中所指出过的，IBM在20世纪80年代末期和90年代初期就知道了计算机行业的未来发展方向，它也为应对未来的行业变化制定了大量战略，其中有一份战略文件就把未来的行业环境变化描述为“一大批快艇包围了一艘左摇右晃的超级油轮（IBM）”。20世纪90年代初期报纸上的新闻报道也说明了那时IBM的CEO也是极力地要求公司制定出一个新战略。那么结果怎么样呢？IBM的战略要求是清楚的，CEO也要求人们执行这些战略要求，但是公司却仍然处于水深火热之中。

执行是一件艰苦、困难和琐碎的事情，它需要确保公司这架机器能够一米接一米地、一千米接一千米地，以及一个里程碑接一个里程碑地向前行进。在战略的执行过程中必须实行责任制，而且当责任完不成的时候，必须迅速改变方针。管理者也必须按照要求汇报他们的工作业绩，以及解释他们的成功和失败原因。最重要的是，不要相信“天气预报”式的期望——只能相信未雨绸缪这个真理。

我认为，一家公司里有效的战略执行，是建立在以下3个基础之上的，即世界一流的业务流程、战略的透明性以及高绩效的公司文化。让我对这3个方面分别作一简要说明。

## 世界一流的业务流程

在本部分的前文中，我曾经提到过，在所有的行业中，都可以找到5~6个可以借以提高领导绩效的动力因素。某个行业中最优秀的公司一般都会建构一个其竞争对手所无法比拟的业务流程。想想那些伟大公司吧：沃尔玛在商店管理、库存、商品选择以及价格方面都拥有超级的业务流程；通用电气公司也在成本管理和质量管理方面具有世界一流的业务流程；丰田公司则在产品周期管理方面具备最一流的业务流程。

在IBM，我们知道产品设计是我们行业中一个关键的因素——在产品设计流程中，我们决定生产什么产品、生产具备何种特性的产品、以什么样的成本进行生产以及在什么时间把产品推向市场（产品设计也是其他一些行业——例如汽车行业中的一个关键性方面，但却不是所有行业——比方说石油行业中的关键因素）。

于是，在过去的9年里，我们十分努力地建造了一个世界一流的产品设计流程。它耗费了我们数百万美元的资金投入、数千小时的时间花费，最终改变了数万名IBM员工的工作方式（我们也在其他6个在我们看来是关键性成功因素的流程中付出了同样的努力和投入）。

伟大公司固然是不可能仅仅建立在流程基础上的，但请相信我，如果你的公司所拥有的是一个过时的、断断续续的和行动迟缓的流程——特别是那些你所在行业中引导你走向成功的关键性流程也具有这些特点，那么你必将会成为一个失败者。

## 战略的透明性

别忘了那句老话："船到桥头自然直。"

如果运动员并不知道他们所参与的将是一个什么样的运动，那么这个运动队就不会获得好成绩。如果每个人都能够在采取行动之前好好思考一下该怎么做，那么我们就可以避免出现困惑和被动局面。

打算全面击败竞争对手的公司，也要事先将自己的这一决策清晰地传达给自己公司中的所有员工，告诉他们“这是我们的使命”，“这是我们的战略”，“这是你们的工作方式”。但是高水准的战略执行还不仅仅是规劝和传达信息这么简单，在伟大公司中，战略执行会自然和本能地进行流动，而不是由于程序或规则指导书的引导才能得以进行流动。人为操纵或许只能在早期的培训活动中发挥一定的作用，但是当战斗正式打响以后，它们的作用就很有限了。

超级战略执行不仅是关于价值观和承诺的事情。在美国运通公司时，我们知道我们所提供的是业内最为优秀的客户服务——不是因为我们的培训手册中说它是最重要的，而是因为我们的一线员工、那些整天与客户在一起进行面对面交流的一线员工是这么认为的。他们知道，这是令我们获得成功的一个关键因素。

当你来到“家居货栈”超市（The Home Depot）的时候，超市优秀的销售人员会急切地寻找机会为你提供帮助，这样的员工就是对自己在公司成功中所起的作用有着很清晰的理解。他们的行为是发自成功的信心和信念，而不是来自程序性规定。

另一方面，有太多的公司却在向员工发送互相矛盾的信息。“我们想要行业中最高的产品质量。”1月份一个CEO说道。“我们需要在全董事会削减15%的开支。”3月份的时候首席财务官说道。当下一次又一个有关重要客户需求的矛盾信息传达出来时，该公司的员工们该如何面对自己的客户呢？

信息混乱是各个公司中普遍存在的和难以解决的问题。例如，我敢肯定，IBM一方面总是在强调团队精神的重要性，然而另一方面公司中每个人的工资报酬却又都是建立在各自事业部绩效的基础之上；我们一方面总是在说我们视客户为最重要的因素，但另一方面，如果没有财务人员的签字，却没有一个客户部门的人有权做出价格决策。

如果你想在战略执行方面胜过你的竞争对手，那你就必须把相关公司战略以及价值观清晰地传达给你的所有员工，并在公司的每一个行为中强化这种价值观，还要允许员工有相应的行动自由，信任他们，相信他们将会根据这些价值观执行公司的战略。

## 高绩效的公司文化

超级的战略执行并不仅仅是做正确的事，还必须是比竞争对手更快、更经常和更有效地去做正确的事。这是一项任务艰巨的工作，要求公司中的员工能够超越普通的公司——雇员关系，具有一种超常的献身精神。所有这一切就是我所说的一种高绩效的公司文化。

高绩效的公司文化是一个只能意会、不可言传的东西。一旦你置身于一种成功的公司文化，你就会很快感觉得到它：公司的高级主管是真正的领导人和做事主动的人；雇员都愿意献身于公司追求成功的事业之中；产品都是一流的；每个人都关心质量问题；败给竞争对手——无论是在大的战斗中还是在小战斗中，都是一件让所有的员工很生气的事；中庸之道在这里没有藏身之地；要鼓励、重视和奖励追求卓越的行为。

简言之，拥有高绩效文化的公司，就一定是商业领域的赢家，而且该公司的员工对公司的忠诚度也很高，除了自己的公司不愿到其他任何公司去。

# 第二十五章
# 个人领导魅力

我故意将个人领导能力问题放在最后来论述，原因是，在我看来，它是机构变革过程中最为重要的因素。我在本书“文化”部分的章节中曾经提到过：伟大的组织机构，说到底都是某个人的影子和延伸。伟大的机构不是管理出来的，而是领导出来的；它们也不是行政过程的结果，而是由那些热切地追求成功的人们在不断高涨的成就感的促使下辛勤努力的结果。

最优秀的公司领导人会给自己的公司带来高绩效的公司文化：他们会为自己的组织树立目标要求、制定测量手段，并赋予员工相应的职责；他们能够发动改革，能够不断地推动自己的组织去采取灵活应变的措施，并领先自己的竞争对手更快地采取行动。

个人领导能力是可见的——机构中的所有的人都可以看得见它。伟大的CEO会卷起他们的衣袖，亲自参与解决问题的活动；他们会身先士卒，而绝不是躲在员工的身后，指挥和主持别人做事；他们的身影每天都会出现在客户、供应商以及商业伙伴面前。

个人领导能力也是关乎战略和运营的事情。如果你告诉我，有一个公司的高层经理并不完全理解他所在行业的财政支撑为何物，那我就会告诉你，赶快卖空你手中所持有的该公司的股票吧。

个人领导能力还是一种沟通、一种开放态度，以及一种经常性并诚实地与自己的读者或听众交谈的意愿和智慧。领导人不会躲在公司的幕后说假话，也不会给别人传播坏消息留下口舌，他们相信自己的员工都

理解公司的前进方向。

最重要的还是，个人领导能力也是一种激情。考虑了所有伟大的CEO，包括沃尔玛公司的萨姆·沃尔顿、通用电气公司的杰克·韦尔奇、花旗集团的桑迪·韦尔、戴姆勒–克莱斯勒公司（Daimler Chrysler）的尤尔根·施耐普，以及英特尔公司的安迪·格鲁夫等人之后，我发现，他们都有一个共同的特点，那就是：对追求成功充满激情。他们希望每天甚至每个小时都能取得成功，而且还鼓励他们的员工取得成功；他们诅咒失败，当他们没有取得成功的时候，他们会采取纠正措施。这不是一种冷酷的、漠然的和空洞的东西，它是个人的一种能力；他们还会十分关注自己所做的是什么、代表的是谁以及如何去完成这些任务。

说到激情，当我还是哈佛商学院的一名学生的时候，我是无论如何也不会想到，激情还会成为个人领导能力中一个最为重要的因素。我甚至都没有在哈佛商学院的课堂上听到过有人提到过这个词。

实际上，我知道，如果不是37年前发生了一件至今让我记忆犹新的事，我是不会对于激情在领导能力中的作用这个问题如此敏感的。在哈佛商学院读书的最后一年，我因为找工作而经历了几次招聘面试，最后，我将主要意向集中在两家公司身上，它们分别是麦肯锡咨询公司——一家咨询公司和宝洁公司——一家系列日用消费品公司。那时，咨询市场和日用消费品市场被认为是美国MBA学员梦寐以求的两个热门领域。

那次给我留下深刻印象的事件，就发生在我的最后一次面试过程中——那是一次与宝洁公司的一个非常高层的经理，在俄亥俄州辛辛那提宝洁公司总部所在地进行的一次面试。那时，我只是一个可塑性很强的23岁青年，在面试之前，我还没有见到过如此高职位的公司管理者。

在面试过程中，我想这位高级经理一定是感觉到我的这种没有把握的心态了（的确，那时我所学习的东西都是为做顾问咨询工作而准备

的）。他于是说了一些我一生都不会忘记的话："路易斯，让我们假设现在是星期五晚上，而且假设你现在要离开办公室去取最新的尼尔森报告（尼尔森市场研究组织提供的系列日用消费品市场份额分析数据）。拿到报告后你发现，上个月，公司在肯塔基州的市场份额下降了20%，这时候，你会在第二天，也就是星期六，取消所有的原定活动安排，而来到办公室中想出一个应对方案吗？"

我记得我当时被这个问题给问懵了，而且尽管当时我并没有直接回答他的这个问题，但我的反应就是：我不知道。于是毕业后我就去了麦肯锡公司，因为我自认为自己或许更适合一个对"智慧"有着更高要求的环境，而很难对某个牙刷品牌在市场中的占有率上升或下降有太多的激情。

我犯了一个多么大的错误！正如我在前文中所说过的，10年后，我又对超然而缺乏责任感的顾问工作感到厌烦了，我希望自己有机会去承担某项责任，去做一些实际的事情并不断地获取成功、成功、成功。宝洁公司的那位高级经理所描述的那种激情，就是一位高级经理所应该具备的获得成功的基本要素。

## 激情属于每一个人

所有伟大的公司高层管理者——CEO以及他们的管理团队，都应该拥有追求成功的激情，并将这种激情展示出来，以其为生存基础，并且爱它们。现在，不要让我再犯错误了，我已经不是一个肤浅的大学生式狂呼喝彩的乐观主义者，也不是一个过分亲热和热烈的人了。别忘了我对个人领导能力的描述：它是从战略、文化以及沟通交流等方面的努力开始的，内容涉及考量、职责、可见性以及对公司的各个领域活动的积极参与精神等。没有这些，激情就会成为组织领导人的一相情愿式的孤掌难鸣，而整个团队却被竞争对手打得稀里哗啦——犹如体育比赛时教

练在边线上大喊加油，但整个篮球队却以0∶63而惨败（在足球比赛中或许就是0∶8）。

真正的领导人所表现出来的激情，并不能代替缜密的思考、优秀的员工以及良好的战略执行。相反，激情只是一台品质优良的机器的电源，它可以使这台机器运转、使之活跃起来，并使之愿意更努力和更好地去运转。

将这种追求成功的激情展示出来，是每一个高级经理的管理方式的一部分。谁会愿意为一个悲观主义者工作？谁会愿意为一个总是持悲观态度的管理者工作呢？谁会愿意为一个总是强调公司或组织机构中所存在的缺点的管理者工作？谁会愿意为一个总是喜欢批判和挑刺而很少会给人以激情和希望的人工作？我们都喜欢为成功者工作，并成为成功的一部分。我认为，公司中各个级别的管理者都应该努力培养自己领导技巧中激情的一面。

我在"文化"部分的前文中，曾经讨论过并列举出IBM的"领导能力"标准。这些标准中有一个就叫作"有追求事业的激情"。当IBM的董事会在考虑由谁来接替我的职位时，他们就把激情作为这个IBM的CEO候选人所必须具备的一个个性特点（IBM的CEO候选人所应该具备的其他条件，将在下文中列举出来）。我的接班人彭明盛，就是一个杰出的执行官——一个多才多艺的天才。然而，如果不是因为他对IBM所代表的是什么、对IBM的未来以及现在所能够做的等问题拥有一份很深刻的激情，即便他是一个多才多艺的天才，我也不会提名他来接替我担任IBM的新一任CEO。彭明盛是一个充满激情的人，他会24小时关注成功以及获取一个又一个的更高水平的胜利。

## IBM的CEO所必须具备的条件

**精力**

- 超凡的个人精力
- 耐力
- 强烈的行动意识

**组织领导能力**

- 战略意识
- 带动和鼓舞其他人的能力
- 最大限度发掘公司潜力的激情
- 组建强有力的团队
- 最佳地发挥别人的潜能

**市场领导能力**

- 杰出的语言表达能力
- 出席和参与业内以及与客户之间的CEO级别的活动

**个人素质**

- 聪明
- 自信，且自知自己之不知
- 善于倾听
- 决策果断——无论在业务活动中，还是在人事制度中
- 激情洋溢
- 坚决以客户为中心
- 天生就做事迅速且有影响力

## 正直

在结束本章之前，我还要就个人领导魅力说一说正直的问题。据我所知，所有伟大的领导人或许都是严谨的人（实际上，他们全都是务实的人，这与通常人们所说的“严谨”之间还有很大的差别）。然而同时，他们又都是公正的人。公正或者平等，对于一个成功的组织领导人来说是至关重要的。一个伟大的领导人如果拉帮结派、赏罚不均，他就会有违道德标准并失去同事的尊重。

这些道理听起来都很简单，但要在日常工作中贯彻起来却并非易事。在IBM任职10年间，我已经数不清有多少次出现这样的情况，即某位高级经理会跑到我这里来找我，要求我给他一个原则和政策之外的特例。“约翰今年尽管没有完成他的任务，但他的确很努力。我认为我们应该继续给他发放高额奖金，以保持他的积极性，防止他离开公司。”“苏珊从竞争对手那里得到了一个邀约，如果我们为了挽留苏珊并给她提供和竞争对手所提供的一样多的优惠条件的话，我们就会违反财务制度中的工资待遇体系，但是，我们必须给苏珊一个特例。”“我知道，卡尔似乎是卷入了一次性骚扰事件之中，而且，我们过去也对相类似的情况做过严厉的惩处，但卡尔却是X项目至关重要的人物，况且他也已经做出了深刻的道歉并表示以后再也不犯同样的错误了，因此，我们可以对他严加处罚，但不要开除他。”

在数百次这样的谈话中，事情总是呈现出两个方面来，总是会有很好的理由去违反制度和制造例外。而且，在一个接一个案例中，在每一种情况下，高级经理都会以他自己的名誉破一次例。

然而，如果一个高级经理逐渐认为例外本来就是游戏的一个组成部分的话，那么他的领导能力也就随着其同事对他的信任的降低而有所减损。时间一长，该机构的文化也就更容易滋长说情风气而不是严格的执行决策了。那些没有一视同人地和公正地严格要求遵守组织业已制定的良好原则和政策的机构领导人，必将是一个办事没有效率的失败者。

# 后记

本章原来打算在这里结束，但是鉴于2002年中发生的所有有关公司违约的新闻，我必须再添加一个后记。我在前文中说过，所有的机构领导人都会不可避免地面临这样一个挑战，即保持自己组织中公正的环境和原则性裁决。但我认为，这里并不一定就涉及不诚实、违法或者说谎以及偷盗等行为。

一个不正直的人，无论如何都不应该被委任为任何公司或机构的领导人。而且，组织中的高级经理也应该是严格守法的公民。这不仅仅是一个机构保卫其安全的措施，也是任何组织都应该进行合适的检查和平衡以确保其得到遵守的管理原则。

如果以上所说的这些不应该的事情果真发生了，那么其结果就是一些坏人做出了一些令人不能接受的行为。我为这些人和这些行为感到羞耻和难为情。然而，它们的确也是公司世界中的一个非主流的小部分。我相信，我们绝大多数公司领导人都是好人，是努力工作并且正直的人，我们也期望，我们能够把权力和责任委任给这些正直的好人。

# 第二十六章
# 大象就是能跳舞

在我从商的大部分时间里，商海中似乎总是存在着这样的一条不言而喻的公理，那就是：小的就是好的，而大的就是不好的。在这个广为流传的公理看来，小公司动作敏捷、有创业精神、反应迅速以及效率较高；而大公司则动作缓慢、官僚气息浓厚、反应迟钝以及缺乏效率。

但这纯粹是无稽之谈。我还从来没有见过有哪家小公司不愿意成长为大公司的，也从没有见过有哪家小公司不眼红大公司的研究和营销预算，或者是大公司销售人员的规模以及势力范围的。当然，在公开场合，小公司总是摆出一副“大卫与巨人歌利亚”之战式的勇猛派头，但私下里他们也说：“我希望我能够拥有某某大公司的资源！”

大，很重要。因为规模就是杠杆。深度和广度可以容纳更大的投资、更大的风险，以及更长久地对未来进行投入。

这不是大象是否能够战胜蚂蚁的问题，这是一只大象是否能够跳舞的问题。如果大象能够跳舞，那么蚂蚁就必须离开舞台。

这里我不是要讨论让大公司变得灵活、机动的所有因素[注]。我们前面所讨论过的所有问题——焦点、执行以及领导能力，都是适用于任何规模的公司的。

然而，我还是要在这里强调一点，因为这一点对于让IBM重新开始跳舞关系重大，这就是大公司的“整合与分立”问题。

与“小就是好，大就是不好”相应的，这一公理在大公司中的表现就

是：分立就是好，整合就是不好。

20世纪60年代和70年代，麦肯锡咨询公司为全世界所有的公司树立了一个强有力的宣传榜样：公司分立就是好。麦肯锡首先在美国传播它的这一思想，接着于20世纪70年代将这种观念传播到了欧洲，并最终传到了日本（日本的多数公司断然拒绝接受这一观念）。

公司分立有着强有力的理论基础支持，而且在过去的好几十年里，这一观念几乎变成了所有的工业和金融机构的“基本原理”。其理论十分简单：“公司分立好，因为它能更贴近客户做决策，以便更好地为客户服务；它也能赋予分公司的经理人更多的控制权，以便让他们更为迅速地做出决策。公司整合则不好，因为它不可避免地会延缓决策时间，以及容易对一线员工——与客户最接近的员工做出事后评价。而且，大公司难免动作迟缓且表现笨拙；而小公司则动作迅速、反应敏捷。因此，要尽可能地把大公司拆分成小公司。”

关于公司分立中的组织结构权力问题，该观念也有很多的说法，而且，在我看来，这种观念还会在大公司的组织行为中继续扮演重要的角色。然而，我认为，该观念在20世纪80年代和90年代，已经在许多公司中走向了极端，而且在很多的情况下，它给多数公司所带来的结果就是缺乏生产力和高度破坏性。许多经理人也开始表达出这样的想法，即如果他们控制不了自己业务领域中的所有问题，他们就会失去自己的决断地位。结果就是，每一个分立出去的业务部门都会拥有自己的数据处理中心、人力资源集团、财务分析团队以及规划组织等。事实上，决策唯有在只涉及某一个独立的业务部门的时候，它才会是迅速的；而当决策不得不牵涉到总公司中的多个独立部门时，高度分立的模式就会因为各个分立部门之间的不配合，而造成了内部争斗和不恰当的客户反应。

然而问题还不仅仅出现在速度和成本上。在许多大公司中，分立出去的单位都变成了与总公司截然不同的另外一个世界，或者是被购并成为一个更大的马赛克式的大拼图中的一个部分。现在，这些公司正努力

通过将过去分立出去的公司的各个部分重新整合起来而创造一种新价值。这种整合趋势遍布所有的公司领域：金融服务公司正努力通过将过去分散的产品部门整合起来而为客户提供综合服务，产业公司则正试图把对客户的价值重新定义为某种与传统产品大为不同的东西——通常是一种二次服务，媒体公司则努力为市场提供综合了各个机构优势的一揽子广告机会，电信公司也努力通过声音、数据以及娱乐等综合服务吸引和留住客户。

这种趋势还不仅仅局限于公司。大学校长们也已经在创建一个跨系计划方面努力了数十年，他们想通过这一计划把各个零散的学术分支整合起来。例如，斯隆–凯特琳癌症纪念中心就已经在创建一个跨部门的治疗方案方面努力了多年——也就是想为特殊癌症的治疗提供一个包括手术、化疗以及放疗在内的整体方案。无论是在大学中，还是在医疗中心，这都是一个艰苦的工作，因为各个系以及各个科室的负责人都已经习惯了多年传统的分立管理制度，而且也乐得享受过去那份精心维护的独立自主权。

分立的问题也存在于政府机构之中。美国情报部门是一个机构重叠的大杂烩，然而它却是一个相当独立的组织。当一个新的威胁产生的时候（比如美国国内的恐怖主义活动），情报局保护国家资产的原定使命，也就改变了方向——变为大范围的综合任务。

## 太昂贵，太缓慢

我认为在现如今这个竞争激烈、变动不迭的世界中，即便是有，也只有很少一部分大公司可以追求一种完全的公司分立战略。因为依靠公司分立战略来促使公司发生必要的重大变革，其代价太昂贵，速度也太缓慢。因此，每一个CEO都必须决定什么将是独特的地方化（分立），以及什么将是他公司中的共同部分。请注意我们这里没有用“集中”这个

词，因为这不是集中与分立的问题。伟大的组织机构都会平衡共享活动和高度地方化的、独特的活动之间的关系。

共享活动通常可以分为三类：第一类也是最简单的一类，与公司规模的杠杆作用有关，其中包括诸如数据处理、数据和声音网络、采购和基本人力资源系统以及不动产管理等这些统一的职能部门。大体说来，这都是一些建立在规模经济基础上的后台式职能部门。当一个事业部总裁哼哼唧唧地对你说“如果不让我自己管理自己的数据中心、管理我的不动产以及进行自行采购，那么我就无法管理好我的业务”，这时候，作为CEO的你如果听信了这位事业部总裁的话，那你就是个十足的大傻瓜。即便是像通用电气这样的一个由各种不同成分组成的公司，也会在它的后台流程中有效地开发其规模经济效益。

第二类与业务流程有关，它与市场和客户之间的联系更为紧密。在这里追求共同系统可以带来很大的好处，但大多会牵涉到把一个业务中的不同部分连接在一起，而且这种连接还不一定有意义。

我认为，这一类中包括共同的客户数据库、共同的执行系统、共同的物料编号系统，以及共同的客户关系管理系统，这些共同的活动可以使你的客户服务人员能够提供一个与你的公司有业务往来的客户的所有综合信息。

从表面上看，这似乎都是一个公司中合理和有力的活动。但无论如何，它们通常会要求一些以利润为中心的经理人做一些困难的决策，即要求他们在如何管理他们的业务上削减他们的一些控制权。如果没有积极的直线管理活动，高级管理人员班子、顾问以及企业再造人员都将无法开展他们的这些活动。CEO和高级经理都必须深入参与到这些活动中来，并争取做出务实的决策，然后再确保这些决策能够在全公司范围内得以加强和实施。这需要投入精力、时间以及卓越的执行过程。

# 步伐太快

在指出组织分立在许多组织机构中已经做得十分过火以后，我需要很快再补充说明事情的另一个方面，那就是，如今的许多CEO也正在寻找一种完美的乌托邦形态的组织整合战略。这就是第三类——也是最困难的一类共同活动领域，它涉及一个赢取市场的共同方法——通常是一个新的或者重新定义的市场。这些活动之所以很困难，是因为它们总是要求以利润为中心的经理人为了组织更大的整体利益而牺牲他们自己的利益。如此一来，这些活动就会在组织内部掀起巨大的争议，并导致剧烈和长时间的矛盾斗争。

这里就有一个案例：在美国运通公司工作期间，我负责的是一个叫作“旅游服务业务”的工作，该业务包括美国运通卡事业部在内。它是美国运通公司最大和最赢利的一个业务部分。美国运通公司购并了一个经纪公司以作为进入一站式金融超市服务业务的台阶。在吸引这家经纪公司加入美国运通公司的过程中，经纪人答应这家经纪公司，他们将获得美国运通公司的运通卡成员资格。换句话说，他们将被允许给运通卡公司的其他运通卡成员冷不防打一个电话以企图劝使这些运通卡成员签约经纪账户。当这一消息被运通卡事业部的人知道以后，一场公开的反对活动就此开始了。运通公司中那些运通卡业务缔造者们认为，运通卡服务是一种建立在信任、隐私以及个性化服务基础上的业务，从保证人那里冷不防地打个电话，这种服务方式与我们运通公司的客户服务定义完全不相符合。

这场矛盾一直延续了多年，而且运通公司的CEO所期望发生的整合或综合业务不仅从来没有实现，而且还造成了许多高级管理者的思想背离，他们不满于运通公司对那家经纪公司的最终处置方式。

无论一家公司中有多少差异很大的部分，如果你企图说服这些不同的部门联合起来去对付共同的敌人，或者是在一个有竞争力的行业中共

同去争夺市场，这都会是一件非常容易的事情。但是，进行组织整合就没有这么容易了：想一想那些业已建立起来的金融超市（以及几乎同样多的没有建立起来的金融超市）；再想一想娱乐和媒体行业中已经发生的那些合并和购并事件——纽约时报公司购买了有线电视公司和体育杂志、迪士尼公司购买了电视网络，以及著名的庞大合并项目，如美国在线和时代华纳的合并等。

有多少次，我们都亲眼目睹两家公司的CEO站在新闻发布会上，宣布说一旦他们的公司合并成功以后，就将会带来巨大的收益，而且他们这种独一无二的合并将会给市场带来新的服务和新的利益。你能说你看到过的这种情景不够多吗？

当然，我们也亲眼目睹了所有这些宣布以后所发生的事情，那就是：他们失败了。为什么？因为在大多数情况下，这些CEO都必须要他们的员工去为这些合并活动做一些员工们不愿意做的和矛盾很大的事情。公司的各事业部一方面被要求与他们传统的竞争对手之间展开竞争，并将焦点放在保持自己在个别市场中的领导者地位；但另一方面他们又被要求加入公司中的其他事业部，以便与竞争对手之间展开更为广泛的竞争，而这同时也意味着各自事业部都要牺牲一些他们在传统市场中之所以会取胜的关键性资源或者资产。

一方面要求一家公司中各个分立的单位要很好地完成传统使命，而另一方面又要他们在新使命中完成自己分内的任务，这种要求是要冒巨大风险的。因为这样做的后果就是激化矛盾冲突——多数时候是与资源配置有关，但同时也会与价格、品牌以及配送相关。

我要提出一个或许会让世界上所有的管理顾问都大为恼火的建议（这些顾问都在界定“新行业模式”和描述“互利共生”方面赚取了大量的金钱），这个建议就是：CEO们除非万不得已，否则不应该追求第三类整合。

对于多数公司来说，整合只发生在第一类和第二类之中。第一类整合不需要动多大脑筋，因为大多数的后台职能部门都可以用规模经济整合在一起；第二类整合（即把与市场相关的“前台”部门整合在一起）可以带来可观的收益，但它需要很好的执行过程，否则收益就会被各个分部差不多全侵吞掉了；第三类整合几乎就是在拿整个公司在做赌注，风险太大。

然而，如果确有必要，CEO也可以拿整个公司为赌注——即把公司转型到一个新的模式中去，这也是一种真正的整合模式（最近我遇到了两个果真进行了第三类整合的CEO，他们分别是媒体公司和娱乐公司的负责人，他们说他们现在正为自己的整合决策大为苦恼呢）。如果你决定走这条路（就像我在IBM所做的那样），那就请听听我的一些经验吧：我把促使公司实现成功转型（第三类整合）的关键几个步骤大致概括如下——当然我不可能在这里详细介绍这个问题，因为它内容太多，足以写成另一部书。所以，以下的这些步骤也只能是抛砖引玉式的介绍。

## 权力转移

据我所知，大公司中最让人感到惊奇和沮丧的是：公司中各个不同的部门之间都十分不合作甚至互相争斗，而且程度非常严重。这还不是个别或反常现象，而是普遍存在的正常现象——无论是公司、大学，还是某些政府机构都普遍存在着这种现象。个人和部门（分支机构、学院或其他任何名称）极力想保护他们自己的特权、自主权以及他们的势力范围。

结果就是，如果一个领导人想要从根本上转移一个组织的焦点，那么他就必须首先把权力从现在大权在握的“大王”手中夺过来，并公开地把这些权力再转交给新大王。“孩子们，一起玩”的劝告或许在运动场上

有时候还有效，但在大公司里却绝对会失效。

在IBM，我们想围绕着我们的客户来整合我们的资源，而不是像过去那样围绕着产品或者地域分布来划分资源。然而，IBM的全球各个地区的负责人以及产品经理们都“拥有”他们所有的资源，如果我们不实行权力转移，那么就无法实施任何改革（除了礼貌性附和以及时不时点点头）。这就意味着要改变这些地区负责人和产品经理们的预算控制权、员工加薪和奖金发放签署权，以及价格和投资决策权。我们基本上是把这些权力从过去拥有这些权力的人手中转移到了另外一些人的手中。

如果一个CEO认为他可以不对基本的权力（实际上就是重新决定由谁来“发号施令”）进行转移，就开始实施公司转型或者再造，那么这个CEO就是在自取灭亡。媒体公司就是很好的例子。如果一个CEO想为家庭数码服务构建一个真正的综合平台，那么他就不能让音乐事业部或者电影事业部墨守现有的技术或行业结构——尽管这些传统的方法会最大限度地带来短期利润。

## 计量和奖励未来而不是过去的业绩

我已经说过，人们只会做你检查的，而不会做你期望的。那些真正想在自己的组织中实施整合计划的领导人，就必须改革计量和奖励体制以加强组织的新发展方向。

我想起了美国运通公司的一位高级管理者，他是一个极力鼓吹整合战略的人，而且总是不停地在说这件事，然而在所有的财务报告中，其焦点却都集中在传统的、独立的利润中心上；我也记得有些可怜的家伙也曾经在运通卡、旅行支票以及旅游事业部之间部署了整合任务，但结果却是：这些任务后来大部分都遭到了忽视，最多也就是得到了马马虎虎的认可。因为美国运通公司的财务制度并不支持这些整合战略，一个

经理人的年薪中有98%以上都取决于其所在部门的单独效益。“综合指数”（这已经变成奖金账目中的一个例行科目）对员工的薪金水平影响很小。

在IBM，如果没有引入大规模的计量和工资待遇制度改革，我们就无法达到IBM公司所必需的整合目标。我已经解释过，负责IBM运营业务的管理集团的薪水，将不再建立在他们各自部门效益的基础之上，相反，他们的所有薪金都将取决于IBM公司总的效益状况。

当一个CEO对我说他正在考虑重新整合自己的公司，那我就要礼貌地告诉这位CEO：“如果你还没有准备好以整合的方式来管理你的工资待遇制度，那或许就不应该推行公司重新整合战略。”

财务测量结果也是一样。在我们停止实行IBM全球各地的地区单位赢利和亏损报告制度之前，我们是绝对无法形成一种综合的客户观点的——我们所拥有的就只能是一种地区观点。当然，许多地区领导人都极力反对这一改革措施！“没有损益（P&L）监督权，我们就无法管理我们的业务。”“对不起，”我对他们说，“你们将不再管理业务，你们现在是公司全球综合客户机构中一个关键的支持部门。”

## 辟谣

就像我在这本书中所大量论述的那样，在实质性的改革变成系统性的和持续性的改革之前，CEO的领导能力就是掌控执行的能力，即CEO们必须真正地参与到改革过程中来，而不是督促和委托别人去做，然后等到改革计划无法实施的时候又大感震惊。

我大约花了5年的时间去做这件事：在这5年里的每一天，我都要把注意力放在使IBM接受市场导向型新模式上。这是一场极其艰难的战斗，如果你选择了与我相同的道路，那你就必须准备好亲自参与到活动

中去！改革任务是不能委托的，你又能委托谁呢？委托给那些被剥夺了自主权的、心怀恨意的运营团队吗？还是委托给那些会被失去权力的人攻击甚至杀死的高级经理班子吗？当然不能委任给这些人。所以，这还是一场孤军奋战，而且它也破解了一系列流传了20年的谣言，这些谣言就是：

- 没有真正的金融超市。
- 没有综合的、提供多种服务的电信公司。
- 没有完全综合的娱乐公司。
- 有许多金融服务公司都派生出他们的保险以及资金管理业务。
- 有许多电话公司都强制过户有线和无线系统资产。
- 有许多娱乐公司都对“收敛集中”持怀疑态度。

在过去的10年里，关于IBM的大多数新闻报道都集中在IBM公司的重组战略上。当然应该是这样的，因为没有重组，就没有IBM的今天。然而，正如我在前面所指出的那样，我们目前的战略将——而且也应该随着IT行业持续的快速变化而不断进行改革。每个人的是非功过自有历史评说，但如果我自己有投票权，我会说，在IBM任职期间，我对公司最大的贡献就是把公司真正变成了一个整合的实体。当然，这也是我开展过的最为艰难和风险最大的改革。

---

1. 大公司的创业行为这个问题，是我几十年以来一直十分关注的问题。参见哈佛商学院有关公司创业的案例研究——这些案例研究都是基于我在美国运通公司的工作经历而撰写的。（“哈佛商学院案例”9–485–174以及9–485–176，copyright © 1985。）

# 第五部分
# 经验谈

从商35年来，我从许多角度对这个世界进行了观察。我曾经历过经济、行业以及产品周期大潮的起起落落；我也曾引进新产品、重振老产品以及断然砍掉长期以来状况不佳的业务和一开始就注定要失败的业务；我走遍了全世界的各大洲——除了南极洲，因为IBM还没有在南极洲销售很多电脑！我成了商业宴会中的贵客——在这些宴会中，主菜就是驴腿、熊掌和驼峰，而且我会毫不犹豫地吃下摆在我面前的一切，因为如果不这样那就是对主人的不敬。

还有，当我写这本书的时候，我已经是60岁的人了，这个年龄尽管在今天已经不算是高龄，但毕竟一生中大部分时光都已经逝去了。

很久以前我就答应自己，绝不会成为一个不停抱怨侍者和店员、对邻居大喊大叫，以及只要有人超速了1英里就不停按喇叭的怪老头。是的，当我在思考本书的最后一个部分时——即在IBM工作了10年后，我的一些观察和心得体会，我正直面那些令人讨厌的诱惑——写下一长串的恼人之事。

我打算尽我最大的努力来拒绝那些诱惑——但却做得不够彻底。然而，我还是想澄清一下，以下这些都只是我个人的观察体会，不一定代表我的IBM同人的观点。

# 第二十七章
# 行业

在我的职业生涯中——无论是做顾问还是做运营官，我大约在6个以上的行业里任过职。这些从业经验使我有资格这样说，那就是：信息技术产业是一个真正独特的行业。

1993年加盟IBM的时候，我就做好准备迎接推动IT行业的技术挑战。然而，我还没有完全了解清楚计算机行业的特点和随之而来不寻常的实践。

让我们先从一些行业领导人开始吧。这里聚集着真正卓越的人才，无论是美国甲骨文公司的拉里·埃里森、太阳微系统公司的斯科特·麦克尼利，还是微软公司的比尔·盖茨、史蒂夫·鲍尔默以及苹果公司的史蒂夫·乔布斯，他们显然都是拥有杰出才能的佼佼者。他们都建立了正在运营中的重要公司，也都加倍拥有我所强调的那种热爱自己事业的激情，然而，他们同时也是我所遇到过的口才最棒的领导人。他们言论精彩、魅力独特并彼此吸引，更重要的是，他们都敢于从容不迫地批评别人的产品、驳斥别人的言论。

这里就像一出一年365天每时每刻都在上演的马戏一般。我不是指某个人，但我不得不说，我在这里目睹了我在其他行业见不到的行为。

如果我真的说出哪怕一丁点儿忤逆这个行业正式商业会谈的话，那我的律师就该会约束和限制我，并把门从外面锁上不让我出去了。

当然，这个行业里也有较传统并成功的CEO，例如迈克尔·戴尔和安迪·格鲁夫，当然也包括数千个掌管着小公司的CEO，他们大多都是

专业的技术人员，正努力开创每个成功的机会，同时努力避免被大公司倾轧或者被吞掉。

有趣的是，在IT行业中没有贸易协会，而其他行业一般都有贸易协会——例如美国银行家协会、杂货制造商协会以及医药行业制造商协会等。这些协会代表各自行业中细分的不同团体，以及其他一些定期聚在一起讨论重要问题的团体。

苛刻地讲，诸如团队精神、为了共同的事业而进行合作，以及互相尊重等这些因素，在IT行业中好像都找不到。我也曾参加过银行和杂货行业的会议，并目睹过它们的CEO之间饮宴交际和个人关系状况，但是，如果被带到一间满是IT精英的屋子里，那我就宁愿变成墙上的一只苍蝇！

在IT行业，我发现另一件不同寻常的事情就是，该行业中所存在的竞争之战的本质。只要能够给自己的市场份额带来大的增长点，并能给竞争对手以毁灭性的打击，他们就会拼命去进行一场真正的殊死竞争。这不是一种虚张声势，在我看来，它是整个计算机行业普遍存在的一种独特战略。大多数行业都遵循着收益递减原则——即在市场竞争到达某个点之后，为了打败严防死守的竞争对手以增加市场份额，你的成本投入越多，你的收益却越少。所以，多数行业都努力在3~5个竞争对手之间保持一种平衡，而且共同瓜分某个公司的目的也很难实现（除非某个公司真的已经垮台了）。

然而在计算机行业，就完全是另一回事了。该行业遵循的是“收益递增”原则。在这项原则里，你很有可能会成为“标准”，而当你成为标准以后，你就会有效地“拥有”一个市场。这与“网络效应”有关，它强调的是，登录你网络的人越多，你的网络就会变得更有价值和更有利可图，竞争对手的机会也就越少。所以，IT行业中的竞争是真正凶残的战争。其目的总是要在客户账户上“清户”，并置竞争对手于绝境或死地。

我惊奇地发现，IT行业的第3个特点是，该行业受技术控制的程度几乎达到了荒唐的地步。IT公司真的相信他们所作出的异想天开的宣言，所有的公司每时每刻都在追寻下一次巨大的科技浪潮。

想想我们生活中所有那些革命性预言吧——无现金流通的社会、无纸化办公、个人电脑革命（可以通过你的手表获得你想要的所有帮助和服务），以及网络公司的世界（你将不用离开家就可以购物、上学、享受银行金融服务以及观察这个世界）；我们还被告知，电脑也将自动回应我们的语音指令。所有这一切都令人激动万分。

但这都是真的吗？果真都会发生吗？我们仍然在钱包里装着现金；也仍然在无支票化社会宣言之后继续使用着支票，而且是在更多地使用；无论走进世界哪一间办公室，你都不可能看不到成堆的办公用纸；个人电脑仍然是一种使用不方便、令人讨厌和效率不高的装置；网络公司也大多消失了。太阳依然每天早晨从东方升起，生活一切照旧。

为什么这些伟大的宣言没有得到实现呢？其原因有许多，但最最重要的一个原因就是：该行业明显地偏离了客户的需要。在线进行所有的金融业务交割而无须支票固然很有意义，我们的办公室中实现了无纸化办公当然也不错。然而，这些概念却忽视了人类的行为、人类的喜好、人类的偏见，以及那些非技术性组织机构和个人的要求。技术行业的人们或许会认为，所有客户在每天早晨醒来的时候都会说“我希望拥有更多的技术，我已经来不及去学习更多的电脑知识了”。

我只是希望这些无比聪明的技术人员能够花上一年的时间，从一个客户的角度来看一看客户对计算机技术所持的不同观点。这样一来，他们一定会发现，客户一般认为技术很难整合到日常生活和公司事务中去；他们也会发现，他们的承诺过于华而不实，而且他们的收益也没有他们所承诺得那么好；他们还会发现，管理者、员工以及客户所必须做出的许多关键性决策，最终与技术并没有什么关系，他们或许还会发现，技术有的时候还是一个障碍。

读到这里，也许你会感到奇怪：为什么我又要说自己喜欢在IT行业所待的这10年呢？尽管正如我前面所描述的，从正规的商业实践活动来看，IT行业是一个巨大而非理性的行业，但的确也是一个世界上最令人激动的地方。如果你爱竞争，如果你爱胜出，如果你爱改革，如果你爱建构一些令人激动的新事物，如果你爱在一周7天中既接受智力挑战又接受情感挑战，那么就没有什么地方能比IT行业更适合你了。或许我会认为斯科特·麦克尼利有点儿凶，但我也发现他是一个很有趣的人，和他在一起相处很有趣，因为他正是一个容易被激怒的、一个真正的竞争对手。

# 第二十八章
# 体制

美国经济目前正面临着一个不好的后遗症。投资者在过去的几年中损失了数万亿美元，MBA们也感到惶恐不安，因为他们从百万富翁变成了今天的失业者。

最混乱的还是，许多CEO和首席财务官都背叛了他们股东和员工的信任和忠诚，他们应该对所有的事务负责。不幸的是，尽管对他们的惩罚会减轻我们的一些震惊和愤怒，但却无法挽回数千名美国人失去的工作和个人积蓄。近来新闻报道中披露的所有金融丑闻，都对整个商业界的名声造成了极大的损害。

无论如何，我们必须谨言慎行。所有的组织机构中——公司、政府以及联邦法院，都有人在营私舞弊、滥用职权、说谎以及变化无常地玩弄规则。即便如此，他们仍只是少数派。我们需要在不损害组织机构的前提下对这些犯罪分子进行惩罚，因为这些组织机构都是我们社会经济健康发展至关重要的部分。

管理者和政客们正在全美范围内搜查，所有涉嫌卷入那些曾经一度十分辉煌但却一下子惨败的商业活动中的人员——甚至包括只有一点牵连的人。那些过去从没有，或很少报道公司会计制度的媒体公司，现在也对这些问题进行了严厉的指责，而仅仅就在几年前，这些公司还在骄傲地展示他们现在正指责的东西。网络公司的CEO和首席财务官，当然还有电信公司、媒体公司以及能源公司的CEO和首席财务官，过去都曾在财经新闻电台中出现，以鼓吹他们的预计收入情况。评论员也醉心于这些报道活动之中，因为大家都希望有更多的关于“新经济”的新闻。出

版和广播媒体极力吹捧新经济，即便是这些公司的股票以高于其年收益的300~400倍的价格在销售，也很少会对其表示任何怀疑！

让我震惊的还不只是这些，而是几乎很少有人说，这场金融丑闻式的“电影”我们以前看过，而且也知道其高潮就是一次巨大的火车车祸。无论是加利福尼亚的淘金热、20世纪20年代疯狂的工业扩张，还是20世纪60年代的企业大联合，以及20世纪80年代的杠杆收购，我们精彩而自由的经济体制都孕育了一次又一次疯狂的热情和投机。在这些电影中，没有造成灾祸的主要坏蛋，因为每个人都是坏蛋。实业家做出了不切合实际的承诺，公司执行官也变得贪婪起来，商业银行忘记了基本的信用政策规则，政客们也对新的产业巨子卑躬屈膝起来（还记得前两任总统选举期间，政客们的硅谷之行吗），而且金融媒体也携带着不断增加的广告收入往银行跑，并热情地支持这场丑闻[注]。

有人喝酒就有人摆酒宴——尽管多数人都是这场闹剧中的“分一杯羹者”，但安排聚会和摆酒宴的也大有人在。现在被法院起诉涉嫌金融丑闻的嫌疑犯中有会计、管理者和公司执行官等，都是世界上最不可能成为前面我们所说的那些重磅炸弹式狂欢酒宴的提供者。

那么，谁才是摆酒宴的人呢？主要是投资银行家，为我们经济历史中所有疯狂的投机时期提供酒宴：他们建造了巨大的石油卡特尔、出售了铁路股份、为20世纪60年代的企业大联合推波助澜；后来又转过头来怂恿企业，将那些起初合并进来但并无意义的业务部分全部卖出去，并从中牟利。他们手中有无数的火柴可以用于点燃经济篝火，这些“火柴”就是：付息及税前利润付款报单（EBITDA）、首次公开上市（IPO）、杠杆收购（LBO）、管理层收购（MBO）、价格与收益比率最高限额（PERC）以及买卖债券提高收益率（PICK）。

投资银行家们能使资金收缩和膨胀。他们从怂恿AT&T公司购并所能看见的一切东西中赚取费用，又接着从帮助AT&T公司卖掉购并进来

的东西中获取更多的费用。这真是一桩好生意，因为无论如何他们自己都能赚到钱。在所有这些经济投机狂欢活动结束后，经纪人都赚足了钱，受损失的却是投资者，他们把自己辛辛苦苦挣来的钱都输光了。蒙受损失的还有实业家，他们输掉了才气和名声。

那么，我们如何来修复这个体制呢？或许你们中的有些人要失望了，因为对于这个问题的回答是：并没有太好的修复方法。

禁止投资银行家的活动，这是不切实际的想法。别忘了，他们之所以会存在（而且将是一直存在）的原因，就是人们总是在寻找一根魔棒来实现他们的梦想。我们很少需要管制，因为管制通常抑制经济的发展，它很少支持投资银行家的活动。

现在我们来讨论一些对于修复目前经济体制有所帮助的东西，例如，美国证券交易委员会应该禁止公司在新闻发布活动中使用预计收入数据资料；公司董事会应该几乎全部由本公司外部的董事组成；不应该要求员工把他们大部分退休金和个人积蓄投在自己公司的股票中。

我的确认为，一个意义重大的变革有助于抵制下一次浪潮（相信我，我们在未来的10~15年中一定还会遇到下一次浪潮）。在我看来，这个变革就是改革我们的税收政策，以使它打击短期投机而鼓励长期投资——这种方法不是我的首创，已经有很多人在实施这种改革。我宁愿看到利润来自证券买卖税后的收入——这些税额可以按比率有所变化，比如说，如果证券买卖活动不到1年就发生一次，那就以70%的比率征税；如果是1~3年发生一次，那就征收40%的税；3~5年发生一次，那就征收20%的税；5年以上才发生一次，那就免税。这将会使小资产所有者以及家庭农场主得到帮助，而且鼓励公司的高级管理人员们超越自己对季度性短期绩效的追求行为。

我还主张将这一方法应用于股票期权收益上。那些在不到5年的时间里就出售股票期权的高级管理人员，将比那些持有股票期权的高级管

理人员缴纳更多的税款，这也是授予执行官股票期权的唯一理由——使他们的利益与公司股东的利益一致起来。

我希望，通过这样的一种税收制度改革，至少可以获得回到“资本主义私有制”的好处。如果股东的巨额股票（养老基金和共同基金）因为短期交易而严重受罚，以及因为长期投资而及时受到奖励，那么这些公司管理者就成为公司绩效极具有建设性意义的监管者。

不幸的是，在过去大约10年的时间，美国的经济体制正好走的是与此相反的道路。美国的管理者已经变得如此执迷于帮助小投资者，以至于我敢断定他们已经与大投资者脱离了联系——所有者最能够给董事会和管理委员会施加压力。

例如，股东会议——每年一次的投资者和管理者公开交流的机会，已经变成了由管理者控制的狂欢时光（不仅在美国是这样，在欧洲和日本也是一样）。我记得，20年前，为年度会议精心准备、探讨公司重大事务是管理团队的应有之义务。现如今，却没有哪位严肃认真的股东愿意参加这样的年会，因为这些会议已经在管理者的许可下，变成了讨人嫌的人、社会上的工程技术人员以及愤愤不平的员工们炫耀的场所。我绝不会忘记电话电报公司的一次年度股东会议：在那次会议中，股东们不得不忍受关于支持和反对堕胎的两次长篇大论——因为管理者批准了两个与堕胎有关的提案。所有这一切都把本应该讨论的重要问题排挤到了一边（例如，电话电报公司将要如何提高长期业务的边际效益）。

除了以上股东会议这个良好的形式被不正确地利用以外，另一个良好的愿望在实施的过程中也走向了歪路，这就是众所周知的、美国新出台的一项规定：公平披露（FD）。该规定原定目的旨在确保所有的投资者——特别是小投资者，都有机会同时获得公司的相关信息。当初没有任何人会质疑这一愿望良好的规定。

然而，该规定似乎也使公司的管理团队规避了大组织机构性投资者

的审查，而这种审查过去可是对公司领导人最严格的检测。相信我，在过去如果你是一个CEO或者是首席财务官，你要准备和富达投资公司（Fidelity）或者美国运通公司的财务顾问召开一次为时2~3个小时的会议，那你现在的焦点就将是在务实的、互谅互让的气氛中为你对公司的管理行为进行解释和辩护。我怀疑这些东西在“强制决策”制度的规定下，即便现在还没有消失，以后也可能会消失的。

我的观点很简单：老练的大所有者能够也应该承担主要的管理责任。是的，管理者、董事以及财务会计人员都在里面扮演了角色，但我们应该从风险投资家的著作中摘选一页内容，这就是：所有者都是接近管理者的人，所有者不能一时心血来潮地抛售自己的股票，所有者必须通过一个完整的投资周期来观察一家公司——它们是确保公司领导能力有效的且最有力的因素。

---

1. 关于媒体对于这场金融丑闻的推波助澜作用，请参见《网络公司》杂志上约翰·卡西迪的一个非常有趣的研究报道：哈珀科林斯，2002年2月。

# 第二十九章 旁观者清

多年来，我一直在我的办公室中贴着这样一条横幅：

**有4类人**

积极采取行动促使事件发生的人

被动接受所发生事件的人

对事件持旁观者心态的人

什么事也不关心的人

本书所介绍的IBM员工都属于积极采取行动促使事件发生的人。

被动接受所发生事件的人，是一个复杂的群体。他们中有些是快乐的追随者——是随大流的人，另外一些则对变革持抵制态度，我也在本书中对他们进行了详细的讨论。

我嫉妒第4类人——我在人生的各个阶段都会遇到这样的人群，他们整天沉湎在自己的世界中，并对发生在当前的事件、社会变革以及时下的重大问题既不感到痛苦、恐惧，也不感到困惑。

现在我要进行讨论的是第3类人——对事件持旁观者心态的人。

大部分第3类人都不进行创造活动，而是对别人的创造活动进行观察和评价（你或许可以称呼他们为职业特定意见持有者）。所以，他们的社会价值，就是他们观察的洞见力，以及他们从一个局外者的角度对

某一活动的评价附加值。

我想强调的是，这里的“社会价值”并不等同于“成功”。我认为，有许多观察者很少给社会带来附加值，但他们却非常成功，因为他们引起了人们的争论、激起了轰动效应、造成了娱乐效果，或者频繁地出现在电视屏幕上。同时，又没有什么事情比阅读一篇真正有洞见的杂志文章——例如基因工程或者先前的中东危机，更让人感到是一种享受。

作为世界上最大一家公司的CEO，我希望尽可能将每一分钟都花在与客户、员工以及股东问题上，然而，我知道我不可能回避IBM观察者的观察和评论，我必须学会和他们打交道。因为，无论出于何种理由，如果他们决定不喜欢我或我所做的事情，那我的工作就将变得更为艰难了。

观察者也分为很多种类。谈论他们是要冒很大风险的，因为他们总是最有权威的人。这就是为什么我将要限制我自己对最权威观察者进行讨论的原因——也就是那些商业媒体和商业分析家们。而且在讨论他们的时候，我将最大限度地保持客观性。

## 商业媒体

就像在其他任何职业中一样，商业媒体中的报道者也分为优秀的和不优秀的——即为报纸、杂志和电视提供商业报道的好记者和不怎么样的记者。我曾有幸与一些最优秀的记者合作过——他们会花时间去了解所要报道的公司以及行业，会提出一些很有见地的问题，更会写出颇具影响力的故事来。

在美国之外，日本记者给我留下的印象最为深刻。他们的工作非常周到——在东京举行的一次新闻发布会上，我发现日本一家大报业集团就派来了16名记者。他们在撰写报道时也十分努力，其报道内容几乎也

总是很精确。日本的记者或许也是世界上最有进取心的记者。他们把跟踪你到你住的旅馆，以及在深夜时敲你的门，当作家常便饭。我们IBM在日本分部的负责人告诉我说，日本记者经常会在午夜时分敲他家的门——甚至还邀请他们去喝啤酒！

我也必须学会应对——或者是要学会忍受那些不怎样的记者。他们包括以下几种类型：

• 那些认为只有坏消息才叫新闻的记者。就有一个这样的记者整天都待在互联网的聊天室中，收集IBM前任雇员对IBM的抱怨之词，并号召人们卖空IBM的股票。这个记者最爱做的事，莫过于在整个市场中传播消极的谣言。如果这个记者所写的故事导致我们公司的股票下跌，第二天这位记者所供职的那家出版物就会如实地报道说，IBM公司的股票下跌就是因为自己出版物上的某个报道。多数人都会称此为廉价品。还有另一家出版物的一个记者，对IBM怀有深深的恶意，居然把他的名字和电话号码都公布在互联网的发牢骚网站上——这个网站是为那些对IBM有负面意见和体验的人服务的。

• 那些为了抢头版而不惜牺牲报道内容的记者。在记者招待会中，你总是要开口说话的，于是这些记者就总是在引诱、激将和试图使你说一些具有争议性的话题，有时候他们会针对同样的问题连问3~4遍。这类记者中的大部分并不关心或理解IBM正在进行什么样的活动。

• 那些让你认为他们是在有倾向性地进行报道活动的记者，实际上是想以一种截然不同的角度来报道。我已经想不起来这些记者曾经报道过什么赤裸裸的无耻谎言，但是，他们的报道中的确也存在着欺骗和虚假的成分，这些东西是绝不能看作是诚实报道的。

• 那些就是不喜欢你的记者。有一个憎恨IBM的记者出现在美国电视台中，并指出，IBM的高级员工都是坏蛋。后来，他又打电话跟我们说，他打算写一篇关于我们公司的报道，并希望我们相信他是一个毫无偏见的人，你说我们能怎样？

无论何时，只要这些不怎么样的记者一出现，我就只有一个应对之策，那就是：拒绝与他们打交道。生命是短暂的，时间对于我是很宝贵的，还有其他许多更重要的事情需要我去为之花费时间。

## 说得少和做得好

在IBM任职的9年间，有一件事情使我备受媒体的攻击，那就是：与媒体不合作。而我的一些竞争对手一看到电视台的摄像机和记者手中的采访本，就会走不动路。最大的抱怨来自一份技术贸易方面的报纸，该报指出："当我给比尔·盖茨打电话时，他会亲自接电话；为什么郭士纳就不能呢？"

当然，你知道我有一家公司要我管理，更重要的是，我总是认为，说得少和做得好要优于说得好而做得少。媒体喜欢预测、预言以及承诺。如果你在摄像机面前花费太多的时间，那么你就很可能会陷入说大话的陷阱。

因此，在我整个职业生涯中，一年中只接受2~3次记者采访。这些采访也几乎全是一个主要出版物重要报道的一部分，记者通常事先准备好一个采访提纲，这个提纲要能够说明该记者对IT行业发展趋势十分了解，并对IBM的发展战略有着深刻认识。是接受有这样一个精确采访提纲的记者的采访，还是接受一个只是泛泛地问许多不同方面问题的记者的采访？当然，我会选择前者。

我总是认为，在媒体面前说得越少越好。虽然这在某种程度上限制了自己跟媒体的接触，但我必须指出的是，我所接受为数不多的几次采访所产生的影响，远远甚于我整天在媒体面前抛头露面。

# 分析家

分析家有许多种类型，他们分别是在股价、行业以及产品上有独特见解的观察家。就像在观察者中所出现的情景一样，分析家也分为非常优秀的和很不怎么样的。我曾评价过互联网分析家，他们中的许多人都曾误导过他们的委托人。

一些优秀的IBM证券分析家中的一位就给我留下了非常深刻的印象——因为他递交给我一份问题清单，这些清单上所列的问题都是在即将召开的IBM分析家会议上，他希望我能够给予回答的问题。这些分析家都是相当优秀的战略观察家。

我所认识的大多数证券分析家都既聪明又勤奋。然而，他们也感染上了一种让人十分虚弱的“病毒”，这种“病毒”在美国的公共资本市场上大肆传播，它就是：季度性目光短视。我惊讶地发现，太多的分析家都因为一叶障目，只见树木不见森林。换句话说，他们把森林划分成了复杂的迷宫——就像老式的英国住宅区。对于这些分析家来说，所有重要的事情就是，毫不犹豫地打通下一个短期赢利通路。至于你是否有最好的计划打通了整条通道（或者你是否有计划），对于他们来说则抛在脑后。如果他们预计在未来的90天中，实现每股赢利50美分，而且你也做到了——这时你就是英雄；如果他们预测50美分，而你只实现了48美分，那你就是小丑或恶棍。

他们根本就没有考虑到在90天中，根本就显示不出一个公司所做决策的好与坏，也没有考虑在大多数商业领域，很少有管理者能够在90天中就能够获得什么实质性的成果，更没有考虑到一个公司在90天中所做的只能是管理收入。在反对这些分析家上述“季度性目光短视”行为的同时，我还必须承认，他们并不是这种“目光短浅症”的创造者，而只是大范围被传染了这种“病毒”的一部分。然而，经济制度却把他们转变成了电子表格迷，在每一季度中，你都要用正确的数字为他们填写宾戈卡

（一种赌博游戏卡）。

我还需要指出的是，这些分析家有一个错误的观念，即他们持这样一种过于简单化的先入之见：营业收入的增长就是衡量一个公司优势的标准。当然，营业收入的增长是一个企业价值增长中的一个因素，但远非最重要的因素。以牺牲净收入为代价而片面追求营业收入的增长，是说明一个管理团队无能最有力的信号之一。在损益表的所有测量标准中，营业收入是记账管理中最容易管理的部分之一。在本书出版之际，我们就可以看到身边的类似案例——正在接受调查的和承认自己有这种造假行为的电信公司、网络公司以及软件公司，都是以牺牲净收入为代价、片面追求营业收入增长体制的金字塔中的组成部分。

这种对营业收入的片面追求也导致了另外一个后果，即以牺牲长期竞争地位为代价而最大化短期成果，也就是说，以牺牲市场份额为代价而抬高或维持价格。

在IBM，我们做了大量的工作，压低营业收入的增长但却提高了基本股东价值：

- 我们不去参与那些只能扩大公司规模却很少带来利润的购并活动。
- 我们降低主机的价格以及由此带来营业收入的下降，以确保一个有效益的不断扩大的现金流量。
- 我们从根本上动摇了一些软件和存储器竞争对手的价格基础，过去我们一直在这些产品上保持着惊人的价格保护。结果，我们在高成长领域大幅增加了市场份额。
- 我们卖掉了一些能够带来数十亿美元营业收入，但却不适合IBM长期发展战略的业务。

我猜想，营业收入是分析家们发现最容易跟踪或者理解的东西。然而，最优秀公司的利润增长一定是快于其营业收入的增长。这些优秀的公司能够出色地管理好边际利润和开支，也知道，最具有竞争力的优势是一个能够允许它们利用营业收入作为成本结构和市场导向型模式，通过这一武器与竞争对手作战。最重要的是，它们理解：是现金流而不是营业收入推动企业的成功。

所以，在过去的10年中，IT行业中成长势头最为强劲的三大公司（戴尔、英特尔和IBM）都拥有两个共同特点，也就不足为奇了（通用电气、沃尔玛以及其他一些领导型企业也具有这两个共同特点）。其中第一个特点就是，把价格（营业收入）作为一个战略性竞争武器；第二个则是，能够很好地管理成本——所有的成本，包括税收、制造和配送。

当我们进入新的10年发展期时，公司领导人应该利用电子商务的空间，在制造、工程、供应链、人力资源生产力以及组织速度等方面更加有所创新。

几乎在所有的行业中，全球化正在引起生产力过剩，以及由此而引发的商品化和价格下降。因此，成功将意味着使公司进入最适宜的规模——不一定就是最大的规模。流程创新即公司的营业方式，将与公司产品的创新同等重要。

如果我是一家证券公司的研究负责人，我会要求我的证券分析师关注以下决定股东价值的5个方面：

1. 在一个成长型市场或者细分市场中，该公司是主导力量吗？（别忘了沃伦·巴菲特的观察：“当一个拥有良好声誉的管理者和一个有着坏名声的公司相遇时，发生改变的绝不会是后者。”）

2. 在这些细分市场中，该公司能够保持或者增加其市场份额

吗？这种市场份额能够给公司带来持续的优势（成本、技术以及质量方面的优势）吗？

3. 增加的市场份额能够给公司带来现金流的增长——指的是所有开支过后的现金流，而不是无意义的付息及税前利润付款报单或者预计的现金流量。

4. 该公司是以一种聪明的方式在运用现金流量吗？

- 避免无谓的或目光短浅的购并活动。
- 在研发、营销以及公司其他的关键性领域加大投资。

5. 该公司管理团队的言行与股东的利益相一致吗？执行官拥有公司的大量股票（还是相反只持有公司期权）吗？他们是以分红的形式或者以配股的形式给股东返还现金吗？

我喜欢竞争对手执迷于将其公司的营业收入作为主要绩效目标。1993年，听说康柏公司的领导人宣布其目标就是在1996年之前超过我们的市场份额时，我简直高兴坏了。分析家们也高兴极了！康柏公司的这位领导人大显身手地购并了数据设备公司，我又高兴坏了！但不知出于何种原因，这位领导人最终被解雇了，毫无疑问，失去了有这样绩效目标的领导，康柏作为一家公司也从此在市场上消失了。

# 第三十章
# IBM与社会

只要还在商界一天，我就能听到关于公司是否应该从事慈善活动的争论。有些人认为，公司的任何用于慈善事业的基金，都应该由公司的股东来决定，因为股东有权决定自己的钱应该用于何处。伯克希尔－哈撒韦有限公司（Berkshire Hathaway）的沃伦·E·巴菲特就是持这种观点的人。另一些人则认为，公司是作为社会一部分而存在和发展的，因此，公司有责任支持社会的健康发展和社会的生机活力。

在讨论自己的观点之前，让我先把这个问题放在某些视角中进行观察。2001年美国的慈善捐款总额已经超过了2 030亿美元（1970年是850亿美元），而公司的慈善捐款总额才只有110亿美元——这是公司税前总收入的1.2%。自从1970年以来，公司慈善捐款数额在公司总税前收入中所占比率就没有多大的变化。在美国以外其他地方，也很少有公司给非营利组织捐款的传统。

我是第二种观点明确的支持者。我相信，只有在一个健康和充满生机活力的社会环境中，公司才有可能取得成功。因为，公司的成功发展需要它的客户和员工所生存的社会也很强大，这就像公司成功发展离不开成功的研究、规划以及广告一样。因此，为自己的社区做贡献也是一项很好的业务。

然而，从某种角度来说，我又与巴菲特的观点有接近之处。我对所谓的“支票簿慈善”活动几乎不感兴趣。公司定期从自己的预算中划拨一部分资金用于慈善活动，并在一年中分别将之捐献给各种慈善机构，从某些方面来说，固然是在做好事，但我认为，从许多方面来说，这也是

一种低绩效的行为。

正如我刚才列举数字所显示的，公司的慈善捐款在美国每年的现金慈善捐款总额中并不占有很大的部分。一次个人捐款活动募集的资金就有可能毫不费力地比所有公司所进行的慈善捐款数额还要多。

我坚决主张，公司在慈善活动中所扮演的角色，能够而且也应该超越填写支票的层次。就像我们社会上那些杰出的组织一样，公司的确做得比社会上大多数组织都要好；最重要的是，公司也知道如何规划、管理自己的资源、与各种机构交往，以及从事其他许多有建设性意义的活动——这些活动对于所有非营利组织来说，也都是非常必要的。对于慈善机构来说，拥有这些领域的技能是很重要的，但是，这样的技能却很少能够在成功的、自我更新的组织中发现。还有其他一些组织在追求和保持卓越的过程需要借助于这些技能的帮助吗？政府当然不属于这样的组织，因为政府的技能似乎就是限制捐款和起草管制措施。个人则可以大规模慷慨捐出他们的财政资源，而且可以通过做数小时的志愿者工作为社会提供宝贵的价值。然而，他们却缺乏公司所具有的、可以用来解决大的体制性问题的实力和影响力。

让我给你举一个非常现实的例子：在过去的35年里，我最大的热情就是帮助振兴美国的公立学校系统。除了我的家庭、教堂以及我的工作，我生命中的核心就是这件事情了。1995年，我在美国全国州长联合会（美国50个州的州长组织）上发表讲话说，州长们应该在各自州里努力实施公立学校制度改革。州长们的反应是谨慎和不一致的。他们对我说："路易斯，我们同意你的观点，也想为此做出更多的努力，但是，没有商业界的帮助，我们无法完成这一任务。我们需要商界敦促和推动我们对州立法、学校委员会以及学校管理官僚制度进行改革。我们需要你们与我们并肩作战，帮助我们一起来解释公立学校问题的紧迫性，并力促这一艰难的决策和改革得以实施。"

结果，那次州长会议之后，一个叫作Achieve的机构成立了。可以

肯定，在过去的10年中，该机构在美国公立学校制度改革中发挥了最为重要的作用。它是一个现任州长和公司首席执行官们的联合组织，其目的旨在为美国教育改革制定一个共同的基本标准并为其提供动力。

显然，这不是“支票簿慈善”活动，它是务实的艰苦工作，而不是唱高调。它不会成为报纸的头版头条，但它在州长们看来，却是一项任务，一项CEO以及他们的公司为我们的孩子们所承担的一项独特的任务。

## 实施真正的变革

如果美国的所有公司都能够思考如何将这种独特的技能和资源应用到解决社会问题上，那么其给社会带来的效益，可就远远超过110亿美元现金捐款的很多倍了。

哈佛商学院的罗萨贝斯·莫斯·坎特教授称之为从“小改小革”模式向“真正的改革”模式的转换[注]。坎特教授指出，公司可以通过把社区的需要视为一个机会而不仅仅是一种责任，从而实现把社会责任转换为社会创新。她还指出，许多接受公司救济的组织所需要的并不是慈善捐款，而是改革。我同意坎特教授的这一观点。

我第一次接触到公司行使权力去帮助慈善事业，是在美国运通公司工作期间。20世纪80年代，我们引进了一种叫作“相关事业营销”的概念。我们告诉所有管理班子成员，我们将从每一宗运通卡业务中提取1美分用于自由女神像的修复工作。另外，还从每宗旅行支票业务中再抽取1美分，从每宗新会员卡业务中抽取1美元，从每宗美国运通旅行商店超过500美元的度假活动业务中提取1美元补充用于自由女神像的修复工程。这一行为的反应真是惊人：在非常短的时间里，我们就筹集了将近200万美元。然而，在给修复工作带来很大帮助的同时，美国运通公司

得到的补充就是：自由女神像组织也接受了美国运通公司机智而漂亮的营销方式。我们显然是打开了与非营利组织进行合作的空间，并借此把这一信息传到社会的每一个角落。这就是一种真正的将多余改革转变为真正改革的做法。

在IBM，公司要承担社会责任早已是由来已久的传统。从许多方面来说，它已经是IBM公司的一个DNA了。在我还没有加盟IBM的前10年间，公司的慈善捐款总额已达到了13亿美元，这使得IBM成为全球最慷慨的公司。但是，IBM的慈善活动基本上都是现金捐款，而且这种做法遍布公司在世界各地的分部。有些捐赠受益人已经变得十分依赖于IBM公司，已经连续数十年一直接受IBM公司的捐助。

直觉告诉我，如果把自己的焦点和目标放在努力解决问题上，而不是仅仅扔点钱出去就了事，那我们会收到更好的效果。在改造IBM的过程中，我们也同样改造了慈善捐助活动，我们把焦点放在了利用技术来解决社会问题，尤其是教育问题上。

从实质上说，我们是从把捐赠受益人视为客户开始的，我们还为他们提供最好的上网技术，并派遣公司中的能人帮助他们与网络之间实现连接。通过卷起衣袖亲自动手，以及参与到他们当中去，我们帮助他们解决了大部分的问题。在教育领域，我们率先启动了一个名叫“重塑教育”的工程。它是从IBM的研究实验室中开始的——在那里，IBM的研究团队协同教师和教育行政人员工作（学生和家长们也经常参与进来），以寻找消除孩子与一流的教育之间最顽固障碍的方法（涉及教师培训方式问题，以及每天、每周和每年的时间利用问题等）。

我们的研究人员利用声音辨识技术发明了一种新的教学生阅读的方法、可以提高教师技能和学生学习能力的数码文件夹、可以通报决策的数据库，以及帮助教师获得最优秀教学计划和学会如何批改学生作业的在线程序。1995年，我们开始在美国的各州、各学区以及美国以外的各个国家开展一项计划，即帮助我们的教育合作伙伴使用和调整这些新发

明的教育技术。参加该计划的学生已经达到了1　000万人，教师人数则达到了6.5万人，而且还帮助不同年级和学科的学生提高了学习成绩。

最引人注目的是，该计划最大范围内的扩张和制度化，是在IBM慈善捐助用完以后发生的，也就是说，我们的教育合作伙伴现已开始利用这些创新并对其进行吸收和消化。无论在越南、巴西，还是在美国的西弗吉尼亚州以及北卡罗来纳州都是如此。

把我们独特的资源（技术和才能）运用到社会问题解决中来，已经不仅仅局限于解决教育问题了，我们还把它延伸到了诸如“黑人联合大学基金”和2001年“9·11”事件援助活动之中。我们的员工同样也把这一战略体现在了他们的个人活动之中：2001年，在美国的IBM员工为许多社会和教育机构义务捐献了400万小时的工作时间和大约5　000万美元的个人捐款，将近1万名IBM员工为这些社会或教育机构董事会工作。我们支持这些员工的服务方式，还提供了必要的资金，并把这些小额技术拨款发放到那些IBM员工每年义务工作100个小时以上的组织中去。对5　000名为K-12年级学生担任电子辅导员的IBM员工，我们为他们提供了万维网基础支持——即为之提供工具和特殊内容。我们也为那些在K-12年级学校提供义务服务的IBM员工提供4-1的网址命中率。

我希望更多的公司——无论是大公司还是小公司，都认同这个可以在其中大有作为的机会。他们可以利用这些机会，把他们的特殊资源和才能，而不仅仅是金钱，带到我们的社区中来。

完成这一任务的过程，就像是利用一个对公司很有必要的商业机会。它需要什么样的资源和计划？我们如何组织起来以便把工作做好？我们如何确保获得可测量的结果而不仅仅是实施一次活动而已？

既然在公司的其他活动中——广告、研究、营销或制造活动中，我们都不可能仅靠自己花费了多少来评估我们工作的有效性，那么为什么慈善活动就应该特殊呢？

1. “从小改小革到真正的改革：社会部门作为商业创新的β因素”，罗萨贝斯·莫斯·坎特，《哈佛商业评论》；1999年5~6月号。

# 第三十一章
# 一路走好，IBM

离开IBM之际，我心潮澎湃，思绪难平。

35岁时，我带着自己的经验，怀着愉快的心情离开了麦肯锡公司，急切地奔向了新的生活，成了一名运营官。其实很多同事在我之前就离开麦肯锡公司而加入了客户的公司，我只不过步他们的后尘罢了。

11年后，我离开了美国运通公司，主要原因是我不赞成公司当时执行的整体战略。如果当时美国运通公司不是那种情况，我可能今天还待在那里。

我以前就说过，对RJR纳贝斯克的借力购并从一开始就注定要失败。因此，我选择离开的时机是对的，不过带领IBM进行转型这样令人激动的挑战，也是我离开RJR纳贝斯克的重要原因。

离开IBM的感觉与前几次辞职的感觉迥然不同。前几次辞职时，我对未来的事业和新的挑战满怀期待。但是对于离开IBM以后的生活，我感到心绪难平，我发现自己在IBM任职的最后几个月里，总是对在IBM度过的日子进行回顾，这比以前离职时所想的要多得多。

我是作为一个外来人，一种改革力量来到IBM的。因此，我不得不做出许多困难的决定，在许多人们不愿意改变的地方强行改革IBM。在我心灵深处，我认为自己是一个名副其实的IBM人。有意思的是，我这样一个外来人在CEO的职位上，除了沃森先生，比任何人坐得时间都要长。下面是我写给员工通报引退的信：

亲爱的员工：

1993年4月1日加盟IBM时，我从未想到过引退的这一天。当时的董事会叫我集中精力实现短期目标，即挽救公司。由于对IBM的了解很有限，因此坦白地讲，我当时心里也没底，而且我也不知道要多久才能完成这项任务。

感谢成千上万的IBM人的支持和指导，我们终于圆满完成了公司起死回生、扭转乾坤的任务。挽救公司，也是我受命于危难之时的使命，差不多已经在20世纪90年代中期完成了。但就在这时候，发生了一件事——这件事令我大吃一惊。这就是，我发现我已经爱上IBM了。因此，我和你们当中的许多人一样，决定在这家世界上最好的公司中度过自己的职业生涯。IBM充满了迷人的魅力，它是那么的重要，它曾遭受挫折、举步维艰、饱经沧桑。我热爱在IBM的每一分钟（或许，还不仅仅是每一分钟）。

9年过去了，弹指一挥间。

现在，挥手道别的时间到了。过去，我一直采用电子邮件的形式告诉大家公司的重大发展事项以及发展战略方向。这次与大家道别，我想还是用这种形式。不久前，董事会选举彭明盛担任公司的CEO，2002年3月1日开始任职。同时，公司副董事长约翰·汤普森宣布退休，自2002年9月1日不再担任董事会的职务。我知道所有IBM员工都和我一样，对约翰36年来为公司做出的贡献心存感激之情。在其36年辉煌的职业生涯中，约翰建立了公司的软件事业部，使我们在集中精力识别和探索新兴市场机遇方面达到了高峰。

应公司董事会以及彭明盛的请求，我将继续担任董事长一职至今年年底。从3月1日起，彭明盛就是我们新的带头人。而我的工作就是在彭明盛需要我的时候给予协助。

下面我想谈一谈这次公司领导交接过程的时间安排，因为有人认为IBM的CEO到了60岁就会被要求退休，事实上公司并没有这样的规定。公司没有任何规定或年龄限制要求我现在退休。我之所以这么做，是因为我觉得该是退休的时候了。公司已经做好了准备，而

且新的公司领导人也做好了准备。对于公司的前途，我无比乐观、信心百倍。所有这一切，都让我相信可以功成身退了。

在过去的两年里，彭明盛和我建立了有力的合作关系，从而为公司领导人的过渡交接做好了一切准备。在英明的公司董事会的支持下，这次交接工作有序、透明、彻底。

你们有很多人都认识彭明盛，而且为他工作过。彭明盛是一个杰出的领导人，对公司的事业充满了热情，他忠诚于公司的信条和价值，并积极遵守促进公司成功的各项准则。除了这些品质以外，彭明盛的身上还流淌着IBM的血。因为，彭明盛一直在公司工作，因此他深悉公司的灵魂是什么，知道公司能独自完成难以置信的改变世界的创举——而且知道在以后的岁月怎样进行持续的改革。我相信，大家会像以前真诚地支持我那样，一如既往地支持彭明盛。

与大家在IBM相伴9年，将是我一生的荣耀。我们一起完成了许多工作，对此我感到无比自豪。由于篇幅的关系，请恕我不能一一道来。由于我们的同心协力和努力工作，IBM又杀回了行业领先者的地位。如今，我们的发展战略是正确的，我们的创新能力无人能及，我们的公司文化正朝着正确的方向发展。而且，我们又重新找回了对公司的自信。想想1993年时，这一切是多么遥不可及，那时有多少人认为我们成不了气候，而且极少有人相信我们能坚持下来。然而，大家没有放弃，是那样坚毅和决绝。由于大家的努力，IBM保住了行业领先者的地位。

我说过，在3月1日以后我将尽我所能协助彭明盛和整个公司领导团队。我希望大家知道，即使我从董事会主席的位置上退下来，我仍然会支持伟大的IBM和杰出的IBM人。因为，我的一生属于IBM。

路[注]

尽管我说了这么多，尽管我对IBM员工给予我的溢美之词无比珍视，但我意识到我一直（甚至从头到尾）是一名局外人。

我身边的大多数同事，如彭明盛、约翰·汤普森、尼克·多诺弗里奥以及其他人，他们和我一起工作，赢得了我为IBM的复兴而努力工作后方得到的信任，他们观察问题的视角是我永远也无法企及的。他们的职业生涯都是在IBM度过的，亲眼目睹了IBM的兴衰荣辱：辉煌的日子、阴霾的日子以及转型的日子，这些他们都亲历其中。所以他们的根比我扎得更深，阅历比我更丰富。

对我来讲，1993年4月1日以前的IBM是一栋满是房间但没有窗子的大厦，我也从来没有进去过。后来，我战战兢兢地走了进来，进来以后，我必须进行改革，而且我知道不进行改革的原因就在这些房间里。今天我仍然记得——刚进公司时，当我大致勾勒出我认为必须进行的改革时所发生的许多事，我的同事冲我说："嗨！我们以前也试过，但是没用。"对"以前的事"我无法深究，但我知道不进行改革的所有原因。

有时候，我会听到一些员工对以前特定经历的回忆，其中饱含着酸甜苦辣，这些经历影响着他们的生活或影响到公司的发展。最近，我请一位员工跟我聊一聊我的前任CEO们——汤姆·沃森的继任者们。这次谈话对我来讲非常美妙，而且我希望在IBM的日子里我能继续同新老员工进行沟通。我不想只在发展战略和公司文化上同员工进行沟通，因为在这方面我们已经做了很多。我们的战略性方向就是使IBM回到以研究为驱动的大型系统和基础设施的建造者这个根本上来。我们的企业文化改革就是要追求自沃森父子以来在IBM占主导地位的高绩效企业文化。

我未能同员工有更多个人的接触——为一块儿加盟伟大的IBM、一起训练和成长、一同胜利和失败，而共同欢笑和流泪。

是的，我确实一直是一个局外人。但是，这就是我的工作。因为我知道，彭明盛有机会与我还未来得及与之沟通的那部分员工进行沟通。

他所面临的挑战就是与员工进行沟通，避免员工出现退步；因为他知道，使IBM内视和自满的离心力在公司中有很大的力量。不断推进改革，同时在过去最好成绩（仅仅是最好）的基础上继续建设IBM，这就是IBM CEO工作的真实写照。

---

1. 郭士纳的昵称。——译者注

# 附录

下面的材料，是对书中一些观点的进一步说明。

# 附录1
# 与员工沟通的事例

我曾给IBM员工写过几百封信，这里只是其中一部分。本书所选的这些信，说明了我曾经和员工探讨过哪些问题以及我对这些问题所持的观点。在信中，我强调在IBM公司的改革过程中，信息传递是非常关键的步骤。这些信的大部分是面向所有员工的，也有一些是仅仅写给管理人员或高级经理的。

## 关于处理危难事务的信件（Crisis Letters）

危机来临时，如果公司的CEO能够告诉所有的员工：公司发生了什么危机，管理层正采取什么行动解决危机，以及员工每个人可以为公司做些什么，那么公司就可以岿然不动。下面这些信讲述了IBM最近10年所遭遇的三大危机：第一次，是我们在1993年决定削减公司开支80亿美元时发生的；第二次，电脑“千年虫”问题让客户感到惶惶不安；第三次，“9·11”事件使员工心惊肉跳，也带来了严重的客户问题。

**董事长办公室**

**1993年7月27日**

**便函发送：IBM全体员工**

## 主题：今日通报

我想借此机会告诉大家我们公司所面临的现状，尤其是在当今的经济环境中，更重要的是在我们公布了亏损和重组这样一个大背景下。

4月，我第一次给你们写回信时，我曾告诉大家，IBM正处于十分困难的时期。不幸的是，到目前我们还没有完全克服这个困难。这正如第二季度经营结果所显示的那样，在目前这种成本结构下，IBM根本无法赢利。

4月，我还告诉大家，我的首要目标是尽快将公司的规模打造合理。当然，尽量贴近客户，仍然是我最优先考虑的工作之一。

像过去那样一点一滴地削减企业的成本和规模，不但是不公平的，而且对企业有害。因为这样不仅使大家在思想上背包袱，同时也会使客户关系不确定，所以我们必须把企业改造为一个合适的规模，然后我们才可以集中精力关注企业增长。今天的公告中所要实施的事项，就是要实现上述目标。

我知道，大家以前已经听说过此事，而且每次都感到非常悲观。不过，我相信，如果我们对企业未来赢利状况的认识和需求是准确的，那么就可以渡过难关。

诚然，为了摆脱困境，我们必须调整目前的经营结构来满足市场的现实需求。但是我希望，我们能够以不太大的调整就可以达到这个目标。

我知道，这些调整比大家预想的可能要更大、更深入，经历的时间也更长。每每想到这些事，我总是夜不能寐。我希望，我能够清楚地知道，这次调整会对各位产生什么样的影响。

我可以告诉大家：公司经营决定采用何种劳动力规模和生产力水平，才能使其具有竞争力。公司相关人士也正在研究哪些领域还会受到影响，对此我已经要求管理人员尽快行动起来。

如果可能，公司会实行道德关怀和志愿者规划。但是在某些情况下，裁员可能是不可避免的，我们会尽快把公司的决定告诉你们。

我可以向大家保证：采取这些措施是为了使IBM重获赢利能力。现在，我们没有任何赢利对公司的未来进行再投资。公司已经到了非常危急的时刻，因为如果没有资金对技术、人员和新兴市场进行投入，那么我们每个IBM人都不会有任何前途。赢利能力可以带来稳定，稳定可以带来增长，而增长则可以给大家带来安全和福利，这正是我们所希望的。

大家和我都有一个共同的心愿，就是希望把IBM打造成世界上最成功的公司。过去是这样，而且我坚信，将来仍然是这样。在我来公司这头几个月中，随着与客户和员工的接触，这种信念正与日俱增。

从到公司的那一天起，我的工作就是尽可能与大家、与客户进行交谈，我从交谈中发现，在我们公司中，正确的东西比错误的东西要多得多。因此我坚信，我们会自力更生解决目前的问题。

我们的员工技能是精湛的、对企业是忠诚的，我们的技术是一流的，我们的客户也希望我们成功。而且，我们的发展规模以及在全球的势力范围，使我们具有很强的竞争优势，这是任何企业都无法比拟的。

作为一个IBM人，我们引以为荣，备感自豪。我们的前途是光明的，因为我们具有无穷的力量。但是，我们也要解决目前所面临的问题，以及集中精力再次促进公司的增长。这就是我今天写这封信的目的。

非常感谢大家为公司所做的贡献，同时我请求大家在我们今后几个月的推进中，保持耐心并一如既往地支持我的工作。

路

Lou

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1999年12月28日**

# 主题：解决“千年虫”问题

亲爱的员工：

我们现在已到了解决“千年虫”问题的最后冲刺阶段，我希望大家知道，我们处于什么状况。

尽管无人可以确信世界各地在世纪之交时会发生什么情况，但有些事情我们是知道的。我们的绝大部分客户，特别是世界上那些最大的公司以及政府机构告诉我们：他们已经做好了准备。这些客户包括银行、电话和能源公司、医院、航空公司以及航空运输监管机构。他们对系统进行了测试和再测试，而且许多客户已经公布说：他们已经为解决“千年虫”问题做好了准备。至于发展中国家和小企业的准备情况，我们仍然不太确定。我们知道，有些地方可能会因“千年虫”出现宕机等问题，但我们会很快发现和解决这些问题。

关于“千年虫”问题，我们还知道另外一件事，即为了帮助客户以及使我们自己的内部系统做好准备，公司花费了无数的精力和努力。这些都是与部分IBM员工及其家属的奉献和牺牲分不开的。我知道，在解决“千年虫”问题的最后冲刺阶段，许多员工为了加班加点工作而改变了休假计划。本周末，每个客户支持代表留守在工作第一线或处于整装待发的状态，而其他IBM员工也准备着随时听候召唤。

当“千禧年”来临时——首先是新西兰，然后是一个时区一个时区到达世界各地，我们可以自豪地说，我们IBM人已经做好了准备。在公司内部，我们已经解决了所有的问题；在公司外部（对客户来说），我们也做好了一切准备，随时可以帮助他们。再次，感

谢大家为公司和客户做出的前所未有的努力。同时我们期望，所谓“千年虫”问题只不过是大家所宣扬的世纪之交的一场虚惊而已，我们对客户的这一承诺还是显示了IBM最好的状态。

本周是至为关键的一周，www.ibm.com将全程发布所有更新的信息。元旦以后，我将为你们庆功。

最后，我借此机会祝你们和你们的家庭新年快乐，度过一个令人激动的新世纪和平安祥和的新千年。

路

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**2000年1月11日**

# 主题：对“千年虫”问题的看法

亲爱的员工：

持续一周的紧张工作已经结束了，我们取得了明显的成绩，电脑系统“千年”过渡工作（无论是客户的还是IBM公司内部的）解决得比我们希望或预测的要好得多。上周，发生潜在严重问题的情况很少，而且我们很快对其进行了校正，但下一周我们仍然需要保持警惕。对过去的工作，我们感到非常满意，但未来情况如何还不得而知。

席卷全球的“数字化冬天”还没有引起人们真正的重视，凭借公司灵活的计划和世界各地数万名IBM员工的辛勤工作，公司和客户

得以度过这一段相对平静的日子。

在康涅狄格州绍斯伯里，我有幸同千禧年中心的员工共度新年之夜，从中我体会到一种难以言表的骄傲之情。因为我和这支专业化团队一起交谈，观看他们的工作，深知他们作为世界各地IBM员工的代表——为了公司和客户顺利度过千禧年而辛勤劳动、忘我工作。在此，我再一次向关键时刻坚守岗位的员工表示感谢，向过去几年来为这一前所未有的成功做出贡献的其他员工表示感谢。

回顾过去的成绩，我对IBM和IBM员工所做的努力备感钦佩：

- 为千年过渡工作，完成了几百万个对公司运作非常重要的项目——从个人电脑、服务器到应用软件、制造工具和设备、2 500个供应商、750个商业合作伙伴以及200个下属企业。

- 100多万个客户使用我们公司技术支持网址。

- IBM全球服务部加工处理了10亿多条客户代码。

- 在世纪之交那段时间，大约5万名员工坚守在岗位上或处于整装待发状态。

现在，我们已经迈进了新的一年。“千年虫”问题的解决是如此成功，这对客户和我们所有人来说，都是一个重大消息。这意味着为千年过渡而锁定系统的客户，将会很快释放出大量被压抑已久的需求。我们必须抓住这个机遇，把过去抛在脑后，然后开始一个飞速发展的新起点。下周我们将公布第四季度的经营状况，之后我会把近期要优先处理的事项告诉大家。

路

Lou

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**2001年9月11日**

## 主题：最新报道——今日悲惨事件

亲爱的员工：

今天，美国发生了灾难性事件，许多IBM员工跑来向我以及公司其他高级管理人员询问他们可以帮着做些什么。我想，无论是个人还是团体，我们都可以为美国做许多事，而且我们已经付诸行动了。

作为个人，我们可以听候召唤，尤其是来自纽约市和华盛顿特区的召唤，随时准备献血。当然，我们可以也应该去抚慰那些因为今天的事件而悲痛欲绝的公司员工。

不过，我们所能做出的最大贡献，就是作为一家公司来向他们提供帮助。我不必说大家也会知道，这种袭击的目的就是要扰乱我们的社会秩序并使其瘫痪。今天，许多国家领导人已经发表声明说，我们绝不能坐视这种可耻行径破坏美国的正常秩序。在过去的几个小时里，我们接到主要客户的电话，要我们帮助他们恢复运作，我们的人员正加班加点地为客户工作。因此，就像过去为避免发生“千年虫”问题所做的工作那样，在恢复被破坏的基础设施方面，我们肩负着十分艰巨的任务。此时此刻，我们最需要做的一件事，就是聚精会神地坚守岗位，做好准备随时接受召唤。

对于某些特别问题，诸如乘坐飞机或者拜访在纽约市和华盛顿特区的客户，我敦促你们接受最适合做决策的机构的指导意见。同时，正如我在今天早些时候写信要求你们的那样，希望你们在工作中继续谨慎行事，同时运用你们的最佳判断。

最后，我们要全力以赴寻找在纽约市和华盛顿特区的员工。我们将继续夜以继日工作，并随时向大家通报最新消息。

在此，对你们的关切之心以及将要承担的艰巨工作，我深表敬

意。

路

Lou

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**2001年9月13日**

# 主题：星期二事件最新报道

亲爱的员工：

这里，我向大家公布一下星期二发生悲惨事件以来，我们处于什么样的情况以及我们做了些什么。

首先，也是最重要的，除了几位员工，我们已经联系到当时有可能留在纽约市和华盛顿的所有公司员工。当然，我们也一直没有停止努力，直到找到每位员工为止。我知道，我们每个人都在为他们祝福和祈祷。

但不幸的是，我们在星期三得知有一位员工在被劫持的飞机上面，这个消息已经在w3（IBM员工网页）通报过。我知道，我们所有的人都为此深感悲痛。另外，我们还得到消息，部分员工家属遇难或受伤。刚才，我惊悉一名员工的女儿也在一架被劫持的飞机上。

听到这些不幸消息后，我的悲痛之情难以言表，但在这里，请允许我代表世界各地的所有IBM员工，向失去亲人的家属和朋友表示慰问。

下面我向大家通报我们将如何帮助客户。大家可能会感到惊

讶，因为IBM有1 200家客户在世贸中心或一墙之隔的地方办公。星期三早晨以来，已经有几百家客户跟我们联系。目前，我们已经修复了20家完全瘫痪的紧急设施。现在，我们正夜以继日地修理很多大型服务器，数千个笔记本电脑以及工作站。我们提供了数千平方米的数据中心容量，重设了被毁的数据运行环境，帮助客户将其业务运行转移至IBM的设施上。此外，还帮助那些应急机构使用IBM的产品和服务。现在，数千名公司员工正为此通宵达旦地工作。

我连续收到几百名员工从世界各地写来的信。我相信你们能够理解我无法一一给你们回信，但我希望你们知道每封信我都看了。你们在信中流露出来的关切之情让我深为感动，大家的同情之心将在各方面帮助公司渡过难关。

员工个人在这次事件中有很多机会提供帮助。很多人已经提供了时间和技术上的帮助，不过，请大家继续严阵以待。许多人询问能否在公司内部献血，我们已经就此同红十字协会进行了联系，他们建议最好到当地的社区机构去献血。事件发生后，IBM在美国的许多机构计划在本周或下周献血。献血活动还会继续。

政府和志愿者机构已经建立了一些救灾基金，我从大家的邮件中得知IBM员工都是非常慷慨的，因为许多人经历过以往的几次全国性的紧急状态。我们将在w3上提供个人捐助方式的有关信息。

各机构，包括“联合之路”（United Way），在纽约市成立了一支叫作“9·11基金会”的特殊基金。该基金将向“9·11”事件的受害者提供经济上的服务和帮助。IBM已经承诺向“9·11基金会”提供价值500万美元的捐助，包括现金、技术和技术服务。另外，IBM还向其他机构和组织提供了无数产品和人力援助，这将帮助他们渡过目前的难关。

星期四我给大家写信时曾指出，目前我们能够做的最重要的事就是认真做好手头的工作，推动IBM向前发展。不管你在世界的哪个地方，请大家继续关注客户，关注你们的工作，并且相信纽约市和华盛顿特区的员工队伍将得到他们所需要的额外帮助。

你们的关心和自我奉献精神，让我为公司、为你们感到无上的荣耀。最后，让我们聚精会神、同心协力把工作做好。

路

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**2001年9月21日**

# 主题：我们对“9·11”事件的反应

亲爱的员工：

这里向大家通报一下“9·11”灾难性事件发生后，公司和员工都做了些什么。

在上一封信中，我告诉大家我们为受影响地区的2 000多名公司员工（包括居住在世贸中心附近的全部员工）所做的工作，这些工作快速而详尽。在此，请允许我向那些为这些重要工作提供帮助的员工，尤其是公司管理人员和领导人表示感谢。

大家通过w3已经知道，公司员工桑德拉·库珀·普洛格当时在一架被劫持的飞机上。桑德拉的同事告诉大家（就像对我所说的那样），桑德拉敬业、友好，非常容易相处。我还在信中提到，另一名员工布赖恩·L·琼斯也在世贸中心失踪了。人们最后看到布赖恩时，他在第78层，正帮助同事和客户从富兰克林信托公司向大楼以外疏散。我在信中说，每一个IBM员工都希望布赖恩还活着，大家都陷入失去桑德拉的悲痛之中，并且向所有失去亲人或朋友的IBM员工表示同情。

为了帮助在第一次袭击中受到影响的企业和政府客户，公司积极动员起来，在这短短一封信中，要记录所有这些救助活动是不可能的。但在每一个客户故事的背后，在几百台服务器和5 000个工作站，以及1.2万个笔记本电脑背后，在线恢复应用和为客户安装10万平方英尺的临时设施背后，都有IBM员工的辛勤汗水。当然，客户团队也被动员起来，在他们背后予以支持的还包括：600名客户工程师和客户服务代表，加上我们公司业务恢复部的200名项目经理和顾问——更不用提另外1 000名当地服务人员和全公司几千名为此提供帮助的员工。

星期二在纽约市斯特灵森林的业务恢复中心，我亲眼看到了员工辛勤工作的一幕。我看到，当指挥中心的IBM员工们发出求助电话时——来自公司各处的员工们积极做出回应。每个主要业务部门都坚守在第一线，团结协作就像一个团队。这就是战无不胜的IBM。

我在斯特灵森林碰到的每个客户都让我转告大家，他们对各位付出的努力心存无比的感激。我们还接到一个又一个从世界领先的金融服务机构打来的电话，有的是从下曼哈顿区打来的，有的是从最大的欧洲和亚洲银行打来的——在电话中，他们对IBM员工向他们提供的超人般的工作表示谢意。其中一位CEO对我说：在处理这场危机时，IBM孤身冲在第一线。本周一，当纽约证券交易所重新开盘时，一家经纪公司的总裁带领他的团队为IBM处理危机的优异表现而鼓掌。

我希望大家和我一起分享IBM员工给我们带来的荣耀，他们在代表客户利益方面的表现简直无可挑剔。对那些承担公司救助工作的员工，我们同样为他们感到骄傲。事件发生后，我们立即向红十字会提供了笔记本电脑和工作站，并且为在下曼哈顿Ground Zero的户外工作人员建立起救护通信网络。由于移动电话服务系统发生故障，我们的移动解决方案团队为工作人员（他们在寻找那些事件中丧失能力的人和老年人，进行救助、医疗和疏散）使用的手持通信设备设立了一个无线电子邮件网络。另外，公司还向纽约的家庭援助中心运送了200台台式电脑，向联邦紧急事务处理署提供

Notes/Domino解决方案。大约500名员工从事这些工作。

除了向“9·11基金会”（它是我们和“联合之路”以及其他机构联合发起设立的）捐助了500万美元外，我们立即负责起“9·11基金会”网站的管理和主持工作。目前，“9·11基金会”接到的捐助承诺已经超过1亿美元。

这里请允许我花一点时间说说公司在其他方面所做的工作。这种工作不容易像运送笔记本电脑、捐款和受援助客户那样以数字来进行衡量。

但在未来的岁月中，大家站起来勇敢面对“9·11”挑战的情景，将是我心中永恒的记忆。这一切都记录在如潮水一般涌来的信件中，我已经收到了IBM员工寄来的几千封信，他们在信中询问提供援助的途径。

通常，写信人会在信的开头说：“我是亚特兰大的一个DB2数据库专家……”或者“虽然我远在伦敦，但我对UNIX操作系统很有经验……”或者“我们都在第10地区……”有些无法乘飞机的员工会驱车几百英里，有时候甚至是几千英里，赶来提供帮助。有一位员工对我说，如果他不具有所要求的技能，他愿意马上学。

我接到身在都柏林的员工的来信，他们因为在公共节假日加班而获得了加班费。“9·11”事件发生后，他们把这些加班费都捐献了出来。还有些员工把浮动工资和休假工资捐了出来。一位获奖的服务器销售经理想知道，怎样才能把已经休过的7天假再“还”回来，这样他就可以用加班的钱帮助“9·11”事件的受害者。一位p系列服务器产品经理在另一次销售比赛中获得了一辆新跑车。他询问IBM除了捐助现金外，是否可以捐助其他值钱的东西，比如说车子。他还写信给我说：“这是我能够为正遭受痛苦的人以及寻找亲人的人所尽的绵薄之力。”

这里，我谨向所有的志愿者表示真挚的谢意。你们当中的一些人将接受召唤，其他人将接受另一种召唤：即推动伟大的IBM公司向前发展。

我收到的信件当中大约有一半是从美国境外寄来的。诚然，在“9·11”恐怖袭击事件中，受伤害的不仅仅是美国的公民和公司，也包括世界各国的公民和机构。我看见报道说，有来自80个国家的公民在这次事件中遇难。但是，我希望各位美国以外的员工知道：当看到你们在信中所表现出来的同情之心和团结之气时，我是多么的欢欣鼓舞。“9·11”事件给美国社会带来了很大的震荡。美国还是一个年轻的国家，对于世界上许多其他国家在历史上和现实中所不幸经历的那种野蛮袭击，美国在其本土上还没有经历过。

面对这种情况绝不是什么高兴的事。但自从上星期二事件发生以来，IBM及其员工身上所具有的伟大力量一次又一次展现出来，体现在他们无数次专业性工作上、关心之情上和个人奉献精神上。

在大家给我的信中，我还看到了IBM所蕴含的力量——因为大家对盲目仇视具有中东血统的人的行为表示了愤怒之情；在IBM这样的全球性公司中，用傲慢的语言和态度对待中东人，无论过去还是将来都是不能容忍的。

随着时间的发展，我们终将明白“9·11”事件留下的教训。但有一点我们现在已经明白了：我们是一个强大的、富于同情心的公司。每次像现在这样的困境，都会展示IBM真正的风采。在过去的两周里，我们都看到了这一点，因为我们亲眼看到公司花费了几百万美元和几千个小时，帮助人们进行灾后重建，就像过去帮助日本神户大地震和其他地方进行灾后重建一样。

来IBM之前很久，我就听说IBM是十分团结和正直的公司。现在看来，我还没有完全认识到公司这种文化如此深厚，公司的员工是如此坚强和优秀。即使我们的客户、同事和社区提出的要求是最艰巨的，你们也能把它做好。能够作为你们的同人，我感到无比光荣。

路

Lou

# 关于变革公司文化的信件

在写给IBM各级员工的信中（有时是写给一般员工的，有时是写给经理和高级经理的），最常见的主题是：我们必须变革企业文化，以及我们必须进行变革的原因。我通常会发出像机构改革这样的一般性通报，然后以此为契机，促进文化方面的重要变革。

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1994年7月6日**

**发至：高级领导者**

自从加盟IBM以来，在所有困扰我的问题中，公司职位问题是最令人头痛的。我在许多公司做过高级经理和顾问，但从未发现哪家公司在职位体系上与IBM公司相同。最近完成的一项全面调查使我坚信了这一认识。

除了IBM，几乎所有的公司都使用企业职务头衔，表示职员在公司中担任某种特定的高级职位。但在IBM，职务头衔并不代表职位，而是对员工的奖赏，所以员工的工作岗位虽然发生了变化，但职务却不随之变化。这种职务体系在工作中形成了一系列的混乱，包括：

• 两个人或更多的人从事相同的工作，而且工作的结果也相同，但是有的人有职务，有的人却没有；

• 之所以承担某种工作职责是因为其职务，而不是其职位；

• 个人获得升迁是指职务上的升迁，而不是说他将要承担更大的责任；

• 高级管理人员往往会拒绝新机遇和新职责，因为他们对公司

内部的以下观念心存疑虑：对某种企业职务头衔来讲，新工作并不能带来足够的声望；

• 只有在极个别情况下，有职务的人才会向无职务的人汇报。

人们普遍认为，IBM的这种职务体系神秘莫测，常常掺杂着主观色彩。因此，这种职务体系使员工产生了过于关注公司内部事务的倾向，而忽视了对公司外部成功的追求。

我一直认为，工作头衔应由工作职位来定，而不是因为他是某个人；而且当我们决定由某个人担任某项特定工作时，他应该与担任同样工作的人享有同样的职务。另外，我还认为，是否实行奖励应该以员工在市场、团队以及领导岗位上的业绩为基础；所有的员工，包括我本人，都应该以一个常用标准进行考核，而不能因为其资历就一直担任职务。

鉴于目前职务体系的弊端，为提高效率，我将废除目前的企业职务体系。只有在下列情况下公司才会授予员工一个公司头衔，即这个头衔适合该员工带领一个重要的公司团队或承担重大的公司职责（如担任公司的高级经理）。在公司里，不担任公司职责的高级经理，一般会担任一个公司事务部的头衔。与公司中类似职位一样，业务部门头衔尤其是业务部门领导职位是其工作职责的体现。而既有公司职务头衔又有业务部门主管的员工，将只担任业务部门头衔。

公司人力资源部应该以公司事务部的工作指导原则为依据，制定IBM内部统一的职位头衔系统。

有一小部分员工可能会认为，我们正在丢掉公司的价值以及逐渐削弱员工对老IBM的自豪感。但是应该知道，世界已经发生了变化，我们也应该做相应改变，其中一个重要的改变就是必须培养对新IBM的自豪感。

我的目标就是，根据员工的工作绩效和不断取得的成绩，为其提供一个明确的职业发展之路。我希望公司所有头衔所反映的仅仅是工作职责而不是别的。同时，我希望所有的员工愉快地接受公司

分配的新任务和新机会，因为这是员工在其职业生涯中必须面对的挑战，这种挑战不仅有利于员工个人职业的发展，公司也会从员工的工作中获益匪浅。IBM的未来在于它的人力资源，即在于我们每位员工的工作绩效，而不在于我们的工作表现和职务头衔。

在这里，我郑重强调：在IBM，最重要的是大家的工作质量、合作意识、团队精神以及对公司成功和赢利的贡献能力，这一切正是我们所努力追求的。在IBM，凡是工作出色的员工，不论他是谁，也不论他承担何种职责、有什么头衔，都应该褒奖他对公司的贡献，并在全公司宣传他的事迹。

路

Lou

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1997年8月14日**

# 主题：IBM持股政策改革

亲爱的高级管理人员：

作为公司高级管理团队的成员，我们一起引领IBM走向未来。管理层持股在公司未来发展中将扮演举足轻重的角色，它确保将我们（即公司管理层）的利益同股东利益紧密联系在一起，同时它也是我们管理层对员工的一种承诺。我坚信，高级管理层持有一定数量公司股票，可以极大地推动股东的利益最大化。

过去几年，IBM股票的业绩很好，这既是IBM经营良好的表现，也反映了股市的基本走势。由于IBM走势良好以及我们已经改革了整

个工资（薪酬）战略，因此公司决定改变高级管理层持股方针，使其达到现金薪酬的一定倍数，即改革后薪酬除了薪水以外还包括完成工作指标的股权奖励。

根据公司新的持股政策，我希望大家利用公司提供的各种机会，投资IBM股票。作为公司高级管理层成员，大家可以通过行使股票期权和长期绩效奖励奖金进行持股。作为管理团队的领导人，我们应主要持有IBM的普通股，而不应像外部投资者那样追求投资组合多样化。也就是说，作为公司管理人员，如果因为解决资金短缺的不时之需而偶尔出售一些股份，是可以理解的。

最后，让我们为IBM的未来而欢欣鼓舞并贡献我们全部的力量。

路

Lou

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1998年7月10日**

# 主题：夏令营

亲爱的员工：

本周早些时候，我为IBM研究机构主办的一次活动致开幕词。在这次名为“’98夏令营”的活动上，来自IBM 80个不同部门的700名科学和工程专业的夏令营学生聚集在一起，畅谈到2020年技术将如何改变世界。就像参加一个“音乐聚会”一样，这些学生即席交换了自己的看法，并提出了一些具有煽动性的、令人激动的想法，其中有些想法十分离奇。下面就是我在这次活动中所听到的一些想

法：

•包括同声翻译、语音识别、语音合成功能的像耳机和眼镜一样的便携式电脑技术。当有人用法语跟你讲话时，这项技术能根据你的需要进行转换，你听到的将是英语（俄语或日语）。

•杂货店的结算装置。这种装置简单地打出交易明细，让你随身带走，它不鼓励你进行现金结算，而是以电子货币交易。

•电子饮料。这种产品可以通过生物测定学和十亿分之一技术的“瓶装工厂”确认你的身份，同时生产出你所喜欢的饮料。

我从心底里希望这次夏令营活动能激发出真正改变世界（和IBM）的创意的种子。而且，这次活动对我来说也是久久难忘的：

•对于市场乃至于整个世界来说，最重要的是解决方案。夏令营的学生没有有意识地使用“解决方案”这个词，他们所关注的不是快速增长的小型技术本身，而是这些技术如何用来改变商业、卫生护理、家庭生活、教育、政府和人际交往。我们的客户希望IBM能帮助他们应用有关技术，而这种能力，即运用技术和人力资源的能力，正是IBM的核心竞争力。对此，我们不能有丝毫的忽视。

•只有像团队那样工作，才能产生最佳工作效果。当IBM不同的小组将其才能和知识融合在一起完成一项任务或抓住一个机遇时，我会为此而备受鼓舞。与个人相比，一个团队性的奇思妙想以及它所点燃的工作激情，会更有新意、更有创造力。

无疑，举办夏令营是一件大事，但我认为在实际工作中，我们并不需要以特别的日子来提醒自己：我们正为当今世界最重要行业中的一家极为重要的公司工作。正如大家所预想的那样，信息技术正在许多有意义的方面实实在在地改变世界。这对我们所有人来说，都是令人欢欣鼓舞的。

路

Lou

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1998年7月10日**

# 主题：领导IBM

亲爱的管理人员：

这里给大家写信，是因为我们作为IBM的领导成员，受公司之托，管理员工或带领一个团队。目前，我们已经完成了一项重要的任务，即率领IBM重新杀回行业领导者的位置。在下一步工作中，我们不能仅仅依赖几个高级经理进行所有的决策，比如降低成本结构、重建销售渠道、建立电子商务战略等。公司战略的大部分已经开始实施。下一步工作取决于我们实施战略的能力，也依赖于我们如何动员全部27万名IBM员工。这一重任，我一个人是无力担负的。因此，让我们一起来领导IBM吧，IBM的发展需要大家一起来推动。

今天我与大家在这里对话，是因为本周早些时候发生了一些非常有意义的事。正如今天我在给所有员工的一封电子邮件中所说的那样，我参加了由IBM研究部门主办的一次活动，这次活动是我加盟IBM以来所参加的最与众不同的一次。这次活动名为“’98夏令营”，它使我有机会与多名非常有才能的年轻学子（这些大学生今年夏天在IBM的技术部门工作）进行面对面交谈。交谈中，他们向我提出了一些非常有意义的问题。

其中有一个年轻人提出了一个十分尖锐的问题，他提问的方式很有礼貌，但问题却令人振聋发聩。他说：“我有一些很好的想

法，我希望在有生之年使这些想法得以实施。但事实上却很难，为什么这种情况会发生在像IBM这样的大公司，而不是小公司或刚起步的公司里？”

这个问题十分重要，它道出了目前IBM领导所遇到的一个难题，即IBM的优秀员工为何屡屡流失，或者说我们想招聘的人员为何对我们不屑一顾。

根据我的经验（这一点也为有关数据所证实），人们做出上述决定（辞职或不应聘）并不仅仅是因为薪水或职位头衔的缘故。他们之所以离开IBM或在其他地方另谋职业，是因为IBM不在意员工的想法，而且公司业务发展的速度太慢。我认为，我们把精力放在了一些不该放的地方，官僚作风严重，缺乏效率，或者他们（辞职者或不应聘者）担心会发生这些事。一言以蔽之，这就是我们的企业文化。

那么，是谁建立了我们的公司文化呢？我想，它不是某个人建立的，而是日积月累形成的。可以说，我们继承了老IBM的企业文化，而且认为“应该就这样”。目前我们面临两个选择，要么接受这种文化，要么改变它。现在，是行动起来改变这种文化的时候了。

是谁接受或拒绝员工的意见？是谁带领公司团队并为团队行动定调子？是谁决定公司的优先发展事项、决定公司投资并认可经营结果？是谁鼓励员工庆祝成功并品尝胜利的喜悦，以及从失败中吸取教训？是我们，是我们所有管理人员一起建立了这种文化环境。公司今天的企业文化完全是由我们这些管理人员一手造成的。

我认为，归根结底必须做好两方面事情。

第一，我们每个管理人员都必须认真思考我们所扮演的领导者角色，即我们所肩负的动员和鼓励身边员工的职责。这并不是一种“容易掌握”的能力。如果没有能创造这种（动员和激励）文化的领导，我们就不可能招聘到或留住所需要的人才。更重要的一点是，我们不能从公司27万名员工那里得到更出众的。过去，对管理

者来讲，把活儿分派给员工，再把它干完就行了。但如今，对IBM领导职责的定义比以前更宽泛了。作为IBM的领导人，你当然需要领导的规划和具体的项目，但是你的职责还包括带领员工、建立工作团队，并创立高绩效的企业文化。

第二，应该具有强有力的管理工作和管理规划帮助你完成工作职责。今年，固定工资增加了5亿美元，另外还投入了13亿美元浮动工资。1996年得到股票期权的员工数目比以前翻了一倍，到1997年又翻了一倍，到今年将会达到3倍。这些激励措施与公司管理层所必须执行的类似于日常琐事的“人力资源规划”并不相同。相反，这些激励措施，是实施绩效奖励政策和鼓励公司成功所必需的行为和态度的强有力杠杆。完全可以说，今天的管理人员比IBM历史上任何时期的管理人员，都享有更大的判断力和判断范围，而且也因此必须在使用诸如补贴促进绩效方面行使更大的裁量权。

最后，我希望大家用自己的想象力和热情，为了你们奋斗的事业、为了公司，尤其是为了你所领导的团队员工，发挥自己的个人领导才能。我想，对于公司的成功而言，没有比这更重要的了。

下次再聊。

路

Lou

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1998年9月28日**

## 主题：管理矩阵

亲爱的管理人员：

7月我向所有的IBM经理和团队领导人发出电子邮件后，我收到了许多回信。大家在回信中所表现出来的高度敬业精神让我深为感动。在回信中大家讨论了应该如何营造工作环境，即如何营造一种使IBM事业兴旺发达的企业文化。

今天，我想同大家讨论一个每次同员工开会都会遇到的问题。两个星期以前在北京同部分员工开会时，又遇到了这个问题。这个问题的本质是：我们应该如何对IBM进行矩阵管理，以及我们怎样在这样一个复杂的公司中实施我们的战略？

这样说吧，我们无法掩盖这样的事实，即IBM现在是而且永远是一个复杂的机构。从来就没有既庞大又简单的企业，事实上根本就不存在。所以，和其他大机构一样，我们现存的管理体系很大一部分是在解决公司的复杂性所带来的问题。

更为重要的是，我们必须记住：对客户来说，IBM独一无二的价值在于我们有能力提供整体解决方案，同时我们还是一个值得信赖的、在电脑行业所有领域都能提供服务的顾问。这正是IBM的与众不同之处，也是我们的最大竞争优势。更进一步来讲，我认为IBM在整合产品、技术方面的能力和远见，是我们唯一的可持续竞争优势。

我们都知道，在技术领域不可能持续维持竞争优势。在一定时期内，有的竞争者可能因为拥有速度更快的处理器、功力更大的数据库或联网工具而暂时获得竞争优势。我并不想贬低技术领先优势。相反，我们必须通过努力和投资获得竞争优势。但是，我们无法年复一年地在某一项技术上保住市场优势。任何公司都做不到。但是，如果我们能把所有的优势整合在一起，那么我们将取得巨大的领先优势；这种优势，我们不但可以维持，而且甚至可以不断加强。

然而问题是，何种管理体系可以支持我们这种基本的整合战略？目前，许多公司仍在沿用传统的等级制度。这种制度相对较为清晰。谁决策，谁执行，一目了然。但这种传统系统是以命令为链

条的，不仅速度太慢无法跟上时代的步伐，而且不利于培养员工跨机构的工作能力。公司等级制度表面上支持公司内部整合，但实际上它反对整合。公司等级制度设置了垂直的条条框框，并助长了声名狼藉的“孤立”思维方式。

毫无疑问，矩阵式环境使我们身为管理人员和领导者所承担的工作更具挑战性，同时也使我们的工作更为重要。但是，拙劣的管理矩阵甚至比等级制度更糟糕——因为这种管理矩阵既僵化又混乱；而良好的管理矩阵则是十分畅通和因地制宜的。管理矩阵的作用是不断变化的，管理团队时分时合。有关在特定情况下由哪个业务部门负责的规定，也没有制度化，这增加了公司各级领导的决策成本。管理矩阵决定了什么机会可以带来高额回报，以及应该向什么地方投放人员、资金和时间。

矩阵式管理是一项艰巨的工作，但确实起作用。比如，我们最近在英国的有线通信和无线通信方面就赢利了数十亿美元。来自不同地区、不同行业、产品和研发部门的员工和团队共同推动了业务的整合。例如像Aptiva E和S系列产品，就体现了整个IBM技术的特点，而研究和存储部门的出色联合使磁盘的容量越来越高。还有与软件集团、莲花软件公司、Tivoli以及销售单位员工的合作，形成了新的团队。这些因素结合在一起，形成了公司增长势头最猛的业务。

不幸的是，我们都知道在许多情况下，我们无法像一个团队那样团结协作，各人都关注自己的优先事项和目标，而不肯帮助对方或接受对方的意见。另一种极端的情况是，大家将自己陷入每一道工作程序，坚持检查和审批。这样，我们总是在开会，无休止地开会。所有这一切将大家的精力消耗殆尽，也磨去了大家的棱角。

因此，我们可以得出以下结论：在管理方面，如果某个问题表现得时强时弱，那么这就不是某个管理部门存在的问题。我们不需要把管理“体系”固定下来（尽管我们将不断完善贯穿全公司的工作流程以及测量系统等方面的管理），我们需要的是对公司管理具有正确认识的领导人。

例如，如果我们的管理人员认为：他们的工作职责就是监督生产线上的员工以及纠正其出现的错误，那么我们的管理系统都不会成功。除非我们的管理人员认为："我们的工作就是把公司所有的力量都传输给每一个接触客户的员工。我的工作就是帮助员工在业务中获胜。"这样我们的管理矩阵才能成功发挥作用，因为我们只有运用这种管理矩阵才可以把IBM的价值提供给市场。

不过令人欣慰的是，现在我每周都可以发现越来越多的公司领导人理解了矩阵管理的真谛，并在管理工作中加以运用。当他们审视我们的管理矩阵时，他们所看到的不再是那种令人头痛的、混乱的汇报体系，而是一家资产充裕的公司，一家员工和产品组合优良的公司，客户争着与我们合作，竞争对手嫉妒羡慕我们，而且一心一意想复制我们的管理矩阵。

公司领导人在管理方面的另一个认识也非常关键，即他们信任员工。公司领导人无须为了保护自己的利益而事必躬亲参加每一个会议，他们只需对员工说一声"现在你们就把活儿领走，我怎样才能帮你们取得成功"就行了。请大家记住：你们只有这样做，这种管理矩阵才能真正把IBM凝结成一个战斗的团队。请大家接受这种管理理念，而不是去反对它。

最后再说一句。你们当中有很多人给我写信，讨论我们在领导方面所面临的挑战。我不能直接一一回复大家的电子邮件，但是大家都知道我怀着极大的热情阅读了每一封来信。

路

Lou

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**2000年8月23日**

**发至：WMC**

# 主题：论管理委员会

为了回答若干疑问，我想我应该进一步评价委员会，因为它是我们目前所进行的机构重组的一部分。

首先说一下我的管理哲学，我认为：委员会可能会发展成为一种危险的管理机制。从管理功能上讲，委员会从来都不是决策主体，其设立的主要目的是为了在公司进行上上下下、左左右右的沟通。会虽然不多，但委员会需要按照既定的日程开会，同时委员会需要定期解散补充新的委员，以保证委员会在促进公司成功方面发挥重要的作用。从管理实践看，委员会并没有实现上述目的。事实上，倒是个人领导和职责明确的管理团队推动了公司的成功。

这样说吧，我们都知道：IBM的员工在工作中可以跨越部门之间的界限，这一点至为关键。我们最重要的竞争优势在于，我们具有在公司内部和客户之间进行整合的能力。因此，需要一种正规的管理机制进行协调和沟通。

下面让我们看一看各个新设委员会所发挥的作用：

## 运营委员会

彭明盛是公司首席运营官。我希望他管理公司的日常运营，并确保实现公司的中、短期目标。但大家都知道，IBM实行这些目标，需要我们的各个运营单位毫无摩擦地进行密切配合。彭明盛将以运营委员会作为一个在他自己和团队之间沟通的工具，确保我们每一天都像一支团队那样在市场上进行有效工作。此外，运营委员会成员之间的讨论还会对许多运营问题的解决大有裨益，这其中包括改变市场模式、会见主要客户计划和定价问题等。

## 公司发展委员会

目前，约翰·汤普森负责保证把公司的战略构想变成现实，即

将其变成富有竞争力、以市场为导向、适当的财务计划和实施规划。约翰履行职责的方式多种多样，其中最重要的是，他需要直接同运营部门打交道。不过，当某些战略问题比较重要或者约翰想听一听大家的意见时，他会把问题提交给公司发展委员会。最重要的是，我希望公司发展委员会能够加强我们的思维能力。

此外，公司发展委员会还将成为公司管理团队探讨公司购并和可替代性战略投资的舞台。

有关个人被分配到这两个委员会，如果因为具体业务的需要，还可以分配另外的合适人选参与委员会的工作。如果这些委员会未能完成原定的职责或者需要改革，我们会毫不犹豫地对其加以改变。对于委员会的这些成员，公司并不给予额外的工资待遇或提拔。

**董事长顾问委员会**

这个机构直接向我汇报工作，其成员包括高级管理团队的有关人员。董事长顾问委员会并不经常开会，但是我会要求它就公司的重大事项，比如分散投资、制定人力资源政策、确定执行官的领导职责以及进行行业定位等向我提供建议。

我希望上述3个新委员会明白，它们的作用很重要但也是有限的。别忘了，这3个委员会成立的同时，至少有3个委员会被裁撤了。我想随着公司不断向前发展，我们还会对这些作为沟通工具的委员会进行调整，而永恒不变的是我们永不熄灭的赢得市场的热情。

路

Lou

## 员工参与战略的制定和实施

在职业生涯初期，我发现：如果我让员工知道公司正在做什么以及为什么要这样做，那么一切问题就会迎刃而解。但在IBM的几年里，这对我来说却不啻于一场场战略上的赌博。我确保公司的员工知道公司正在做什么以及为什么要这样做，同时定期汇报工作进展情况。

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1994年3月24日**

亲爱的员工：

大家都记得，去年春天加盟IBM后不久，我曾说过：为公司每项业务制定实际的战略是我工作的重中之重。从那以后，我们在许多战略领域取得了惊人的进步。对于客户来说，无论是大中型企业，还是小商店和个人电脑用户，我们都以诚相待。对于我加盟IBM以来公司所做的一切，无论是发生在IBM内还是IBM外，我们已经做了一次大致的回顾，并对其中的对错进行了直言不讳的评价。我认为，我们已经钳制了竞争对手。对于实验室和生产线上的每一件产品、每一道工序、每一项研究和技术，我们都予以调查和讨论。

我们的工作还没有做完（事实上，我们的工作永远不会停步）。不过，我们已经将大约15~20个十分具体的决定我们未来的战略规划付诸实施，其中落实了专人负责实施PowerPC微处理器、Workplace操作系统、软件战略、品牌管理、程序再造和替代性销售等战略规划。

由于竞争的原因，我在这里不便向外界透露上述各项工作的细节，但是我确实希望广大股东了解公司战略的方向。为此，我将这些战略规划归纳整理为六大战略要点。这六大战略要点是IBM 20世纪90年代的行动指南，因为为了在市场中获得成功、发展以及增加股东的价值，我们必须向前冲。

今天下午我将会见一些证券分析家和有关媒体，并勾勒出这六大战略要点。其实大家在明天的报纸上都可以看到这些消息，但我希望大家能从我这里（而不是报纸那里）第一时间获得这些信息。在我这封信的末尾是关于如何获得我和证券分析家和媒体会谈详细内容的提示，这些内容在我同证券分析家会谈后大家就可以看到。

我认为，我们并没有失去昔日的优势地位。大家都知道，我们的行业正发生着日新月异的变化。因此，我们要想维持行业领先地位，就必须进行改革——即必须要改变我们的发展方略，更为重要的是，我们必须改变公司内部的工作方式以及和客户打交道的方式。但是如果我们固守传统，我们就无法做好我们认为必须要做的事。简单地说，就是我们无法执行有关发展战略。

与过去一样，我们目前面临的最大挑战仍然是战略规划的执行，即坚决地、快速地、脚踏实地地实施战略。在我和证券分析家的会谈中，大家会看到我们以后的路将怎么走。眼下，我们的工作，即我们每个人的工作，就是要实现我们的战略规划。

我越来越坚信，我们能够实现战略规划。今天，在公司的许多地方，我发现大家不断集中的注意力、日益增强的紧迫感和逐渐加快的工作步伐。

我们会有美好的前景。最后，让我们加快步伐把工作做好。

郭士纳

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1994年8月11日**

亲爱的员工：

你们（在北半球工作的员工）当中许多很快就要去度假了，借此机会我想对本年度上半年的工作情况进行一次回顾，然后对下半

年的工作进行部署。

最近的报告显示，公司第三季度将会继续赢利。确实，公司今年的业绩让人倍感自豪。今年我们推出了许多重要的新产品，包括主机、AS/400、RS/6000产品以及ATM网络。今年，我们还成立了IBM全球网和新的网络服务事业部。前两个季度公司收入不断增长，利润持续稳定，而且我们还大大削减了公司开支。

无论怎么说，这都是一种进步，而且公平地说，我们因此获得了前进的动力。

回想两年前我们是多么艰难，因此面对现在的成绩，我们完全有理由坐下歇一歇，高呼“好日子又回来了”——感受一切又重新恢复正常，而我们又可以重新回到那个我们所熟悉和喜爱的运转良好的老IBM。

但是在成绩面前，我们还不能停下来。过去的日子已经一去不复返，我们所处的行业正不断发生着飞速的变化。我们的竞争对手正不断侵蚀我们的市场份额，而我们的客户将重新评估整体信息技术需求，行业利润水平将持续下降。

现在还不是开庆功会的时候，我们必须着手集中精力解决两个全局性问题：第一，削减不必要的开支、避免重复建设、废除官僚机制；第二，实施公司经营战略。

大家都知道，公司的四大原则指出，我们应该坚持不懈地集中精力解决生产力问题。最近一些把IBM与竞争对手进行比较的研究显示，我们在成本结构方面仍然落后于竞争对手。公司许多基础的业务活动，比如存货管理、客户满意度以及信息技术仍然不具竞争力。此外，我在走访考察公司时发现，至今我们仍然沉溺于程式化工作、文山会海和官僚作风。

我们必须解决所有这些问题，而且还必须尽快解决。我们已经开始实施“（企业）再造”行动，以此提高公司决策和市场反应能力。我们还进行了大刀阔斧的机构改革，但这些还远远不够，在以后的几个月中我们将采取更多的措施。

有一项工作十分重要，即为了在这次行业变革中获得成功以及重新成为行业最强者，我们必须实施我们所制定的经营战略，在所有经营过程中我们必须完成经营战略的实际目标和结果。我坚信，我们制定的战略是正确的。

尽管我们以前也曾制定过一些著名的战略规划（我仔细研究过这些计划，它们都具有前瞻性），可问题是我们从来就没有完整地实施这些计划。我们总是坐下来开会讨论，点头通过，但在实际工作中我们又回到原来的老路上。大家都承认必须改变，但我们就是不变。我们说公司需要战略，而且我们也制定了战略，但我们从来不实施这些战略。大家说我们希望IBM应保持行业领先地位，但我们却从未为此做我们所必须做的事。

这两三年来所发生的一切——即公司中的所有问题，都是因为我们没有做（我们知道）我们必须做的事所造成的。

大家发给我的电子信件中一个最常见的内容是："我同意你对改革必要性的所有论述，但在实际工作中我却从来没有任何改革措施。"我想，大家肯定为此而沮丧，说句心里话，我跟你们一样也时时感到沮丧。我可能会成为IBM的董事长，但不管大家相信与否，我也曾同大家一样退缩过。

无论阻力的惯性有多大，我们——作为一个整体，都要继续我们必须要做的改革。我们将实施公司的经营战略。我们将使IBM重新充满活力。

我们将实施我们的战略构想。正如你们在我上周所做的录像演讲中所看到的那样，我们必须做出三个承诺：

- 赢得市场的承诺
- 改革的承诺
- 相互之间的承诺

我们将模仿竞争对手的做法，他们已经模仿了我们许多年。

我承诺，我们将不会再无休止地开会讨论改革的必要性，也不

会再走回原先经营的老路上去。

这里向大家道声歉，因为做出这些承诺并不是大家可以选择是否接受的事情，而是加盟IBM的前提条件。我们既不能在改革中退缩，也不能做改革的旁观者。

大家在促成有建设意义的改革方面扮演着积极的角色。在此，我向大家表示感谢，同时希望大家继续加倍努力。大家为公司上半年所取得的成功做出了积极的贡献。

对于没有进行这三个承诺的员工来说，在实际工作中可能会像火车一样脱轨。时光飞逝、光阴荏苒，最后祝大家旅途愉快。

郭士纳

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1994年10月20日**

亲爱的员工：

公司的一切正在好转。

几分钟之前，我签发了第三季度财务状况。由于大家还没有看到有关通知，这里我先把有些好消息透露给大家。财务状况表明，第三季度IBM将会继续赢利。

无论从什么角度来看，我们都正在取得进步。而且，我们还保持了在第四季度继续赢利的发展势头。事实上，我们将赢得市场。

财务数据只是公司情况好转的一个方面。更多有意义的事，从财务报表上并不能表现出来。这一切都是执行公司经营战略的结果。

不断增长的数据表明，我们将不断收获实施公司战略所结出的果实。由于整个公司像一个团队那样工作，部门之间的界限被打破了，因此我们开始扩大了工作的数量和范围。种种迹象表明，我们

开发技术的能力要强于以前。在增加客户机服务器市场份额方面，我们努力的方面是正确的，而且我们将在主要新兴市场取得优势。

最重要的一点是，我们将给客户带来更多的价值。

上述成就，对一家曾被有的人视为“恐龙”的公司，确实是一个了不起的进步。而且，我还可以向大家保证，我们在全球的客户正关注着我们的表现。

18个月以前，我们开始采取措施稳定公司的财务状况，以及使公司的成本结构更具竞争力。今天，我们的资产负债表更好了。尽管公司的整体开支仍然偏高，但我们比一年前更具竞争力，而且财务状况更好。目前，在服务客户和促进业务增长方面，我们比以前能集中更多的精力。

所有这些进步，并不能说明我们已经消除了影响公司发展的主要障碍。我们仍需面对巨大的挑战。我们所处的行业充满了机遇，同时也充满了危险。现在，我们还不能说已经取得了胜利，甚至还不能太乐观。

大家在公司转型时期起到了积极的作用，在此谨表谢忱。我知道大家进行了艰苦的工作，这让我非常感激。

诸位，请继续努力。请鼓励你身边的员工也加入我们的团队。另外，我们还需要解决一个难以克服的困难——这需要IBM全员参与，迎接挑战。

郭士纳

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**2000年11月28日**

# 主题：首席隐私事务官

亲爱的员工：

这里告诉大家一件事，我们准备设立一个新的重要领导职位。之所以说其重要，是因为它涉及公司在世界各地的客户最为关注的一件事——即网络的保密问题。

我们都知道，困扰电子商务的难题之一是，它使电子商务企业具有强大的掌握和分析大量信息（诸如财务数据和客户的购买偏好及方式等）的新能力，因此可以更有效地为客户服务。但正是这种能力困扰着许多电子商务使用者，他们认为他们的私人信息可能因此被泄露或利用，这引起了立法上的真正关注。为了使电子商务发展到其应有的高度，就必须解决其保密性问题。

隐私问题的核心，不是技术问题，而是政策问题。目前所需要的保密政策的框架涉及信息技术产业、所有民营部门和公共官员（尽管我们行业的许多人都相信这一点）。在上述部门之间进行建设性的对话并非易事，但近年来我们IBM在这方面却大有进展。同时，为了回应客户对保密问题的担心，我们还努力打造了公司自己的保密体系和保密准则。我们在保密政策方面取得了不小的进步，但还有很多的工作要做。

这就是我准备设立首席隐私事务官的原因。我任命哈丽雅特·皮尔逊担任这一新职务。哈丽雅特是公司公共政策团队的领导人，是公司公共政策的最初推动者。哈丽雅特工作热情高昂，她是公司、电子行业乃至整个隐私事务行业的权威。哈丽雅特向拉里·里奇尔蒂汇报工作。

在公司外部，哈丽雅特代表IBM处理与客户有关的隐私事务。在公司内部，她在全公司推行隐私事务政策，并将隐私事务作为所有业务部门的资源。为了把公司的所有工作都统一起来，哈丽雅特将会带领一支全球性团队，在研究与技术部、市场销售、ibm.com以及公司战略与政策机构之间进行协调。

在隐私保护方面，IBM具有骄人的历史。我相信，市场将会证明IBM的保密能力是对市场的又一承诺，这从公司在隐私事务工作方面

所制定的政策、采取的措施以及投入的技术上都可以看出来。

路

# 感谢信和表扬信

告诉公司每位员工我必须进行什么样的巨大改革以及进行改革的原因，是十分重要的。与之相同，感谢员工以及对员工的优异工作和辛勤工作进行表扬，也是十分重要的。我们需要集中精力于重要的工作，但是我们也要庆祝胜利和颂扬各路英雄。

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1994年3月15日**

# 主题：IBM院士

亲爱的员工：

大家都知道，IBM院士称号是公司授予科技员工的最高荣誉。它是对在职业生涯中持续获得著名成就的员工的表彰，同时也为IBM称号获得者继续驰骋技术领域提供了广阔的空间。

在6月的年度公司技术表彰活动上，我们正式宣布了IBM院士的名单。因为一个特殊的原因，我们在上周周末对IBM院士的评选规则稍作变通。

在6月，存储器系统事业部的西莉亚·耶克一斯克兰顿博士被授予IBM院士称号。斯克兰顿博士是公认的高级磁记录的行业领导人之一。作为一名发明家和亲自实践的技术专家，斯克兰顿博士对IBM的存储技术做出了许多重要的贡献。她还是一名团队领导人，其领导多学科团队的能力在IBM闻名遐迩。

西莉亚到了绝症的晚期，因此星期六上午她的部门经理前往探视了她，并告诉她被授予IBM院士称号。她于昨天病逝。

我们与斯克兰顿博士在存储器系统及研究事业部的同事，对于她的去世表示万分的悲痛。

郭士纳

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1997年5月12日**

# 主题：深蓝

亲爱的员工：

我知道，在每个地方我都要向IBM员工祝贺深蓝（Deep Blue）课题组的优异表现。这是近年来IBM研发工作的顶点，它是IBM技术领先的强有力的例证。

尽管我希望能赢（而且我也非常高兴我们真的做到了），但我认为这场比赛的胜利并不像深蓝赢了加里·卡斯帕罗夫那么简单。这场比赛的结果证明了，像深蓝这样功能强大的电脑可以成功地解决需要极高分析速度才能解决的难题。现在，我们可以应用我们所掌握的技术，对医学研究、空中交通管理、金融市场分析以及其他客户所关心的问题提供帮助。

在此，我还要向卡斯帕罗夫先生表示感激之情。世界上很少有人愿意在媒体的极度关注下，同深蓝这样的对手进行智力和理解力的较量。卡斯帕罗夫先生从来没有小看过这场比赛，相反他对此极为重视；作为这次人机大战的参与者，卡斯帕罗夫先生以他的诚意使我们在这次活动中获得了宝贵的经验。

路

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1997年5月13日**

## 主题：股票里程碑

亲爱的员工：

今天，在IBM历史上具有重要的里程碑意义，因为在今天早晨的交易中，我们公司的股价冲到了177.125美元，超过了1987年8月20日创下的176.125美元的历史纪录。对公司的股东来说，这无疑是一则利好消息，但更为重要的是，公司一半以上的员工也持有公司的股份。

不过，纪录还会被打破，里程碑还会被超越。事实上我相信，这只是新IBM万里长征的第一步。其他的里程碑可能也是同样重要的，比如让客户感到独一无二的满足感，加快营业收入增长速度（这两年，我们已经超越了原先的营业收入纪录，但以后我们会做得更好）以及重新确立技术领先优势。

我热切期盼的下一个里程碑是，公司员工总人数超过1993年我

们建立新IBM时的人数。

在我眼里，大家是无往而不胜的。所有这一切你们都能做到——超越历史的里程碑，胜利就在眼前，道路就在你们的脚下。

在这里，我谨向大家鞠躬致谢。因为你们当之无愧。

最后，我忍不住还是要强调一句：让我们继续一往无前地工作，因为一切才刚刚开始。

路

Lou

## 信息沟通

所有机构的员工都常常抱怨说："为什么我们必须从电视或广播中听到关于公司的消息以后，才能从公司那里听到。"诚然，我们需要通过媒体把公司的重大事项首先告之股东，但我已经着手确保使公司信息在告之股东后，立即传达给公司员工。下面即为一例，是我们告诉员工我们将收购莲花软件公司。

**郭士纳**

**董事长和CEO办公室**

**1995年6月5日**

亲爱的员工：

我承诺过会把公司所有的重要事务与大家一起共享，现在我就把不久前公司制订的一个收购计划向你们通报：莲花软件公司是软

件开发行业的领先者，和IBM有长期合作关系，我们已向其发出了全资控股的收购报价。

今天下午东区时间一点半，我们将召开一个内部的新闻发布会。在会晤媒体之前，我想告诉大家：我们为什么做出这个收购决定，为什么我们会认为这次收购会收到IBM、莲花软件公司以及我们两家共同服务的客户三方共赢的效果，以及下一步可能会发生什么。

经过深思熟虑，我认为这将是一个双赢的结果。

IBM的优势包括：由精兵强将组成的全球性团队，无与伦比的客户基础，覆盖140个国家和地区的销售和分销网络，庞大的技术资源，有力的资产负债表，世界上最受尊敬的品牌，以及在电脑行业几十年来积累的经验。

莲花软件公司则有许多互补性优势，其中最重要的是其快速赢得市场接受的Notes和邮件产品，强大的应用软件组合，良好的品牌基础以及（当然包括在内的）行业内最具创新精神的员工。

我们的目标，就是同莲花软件公司联手，推动建立起一个真正开放的、可扩展的、相互合作的电脑使用环境，使人们可以跨越企业、公司和国家的界限进行工作和交流，而不用担心硬件和软件不兼容此类问题。

现在，全世界的人们都在千方百计地寻找一种技术，以使他们不论身处何地，都可以轻松地与同事、客户、供应商、教育机构一起获得或共享信息。这种技术是一种新的、功能更强大的互动方式，目前它正以迅猛的势头向前发展。IBM和莲花软件公司合并以后，我们将能使客户更快地真正享受到这种好处。

根据收购计划，莲花软件公司将维持不动，并继续管理目前设在马萨诸塞州剑桥的公司总部。另外，莲花软件公司的主要职责是为IBM生产关键的互补性的软件产品。我们希望莲花软件公司管理层和员工继续留任，并和IBM从事软件工作的员工一道开发新的企业运算模型。

IBM已经就收购事宜向莲花软件公司管理层提交了报价。在我们的报价后面，还附有一封致莲花软件公司董事长、总裁、CEO吉姆·曼齐的信。IBM和莲花软件公司就收购事宜进行了几次公开的讨论，现在我们所采取的行动意在对莲花软件公司进行善意收购。

IBM的下一个收购步骤，就是在明天的《华尔街日报》和《纽约时报》上发出收购的法律公告。

由于法律原因，我不能告诉大家更多的收购细节，但是我会将收购的进展情况随时告诉大家。另外，这封信的复制版本和其他相关材料将会在互联网的IBM网站的首页（http://www. ibm.com）上公布。同时，如果公司外部有人向你询问IBM收购计划情况，你应该把有关情况及时向公司通信部汇报，这一点十分重要。

在今年4月召开的年会上，我向大会汇报了我们在提高生产力和削减开支方面所取得的进步。这里我想再次强调的是，我们的目标就是要全面重建IBM的行业领导地位。现在，我们正大踏步朝这个目标迈进。我相信，同莲花软件公司的合并将大大加快实现这个目标的进程。

路

**1995年6月5日**

**马萨诸塞州，剑桥，02142**

**剑桥帕克韦55号**

**莲花软件公司**

**董事长、总裁、CEO**

**吉姆·P·曼齐**

亲爱的吉姆：

您同IBM高级副总裁约翰·汤普森会晤以后，想必已经知道，IBM谋求与莲花软件公司进行业务合并的想法由来已久。

由于您不赞成继续进行这项合并，我们于今天早晨宣布我们将以每股60美元的价格或总价33亿美元收购莲花软件公司所有未付清的普通股。这是全部支付现金的报价。我们认为，这是目前促成我们两家公司合并最快、最有效的途径。

对于您以及莲花软件公司的所有员工，我们深表敬意。我们认为，IBM和莲花软件公司对于信息技术未来发展的认识十分相似，都认识到信息技术的未来发展建议在真正开放和合作的计算机环境之中，那样人们可以跨企业、跨公司、跨国界进行工作和交流。IBM和莲花软件公司的合并将会使我们两家公司都可以很快达到这个目标。

对于IBM和莲花软件公司的股东、员工和客户来说，这无疑是一个真正双赢的机遇。利用IBM的金融资源、技术专长和无与伦比的客户基础，莲花软件公司将获得千载难逢的增长和拓展的机遇。

借助IBM在全球的营销和销售能力，我们两家公司将会快速发展Notes的用户基础，大大提高Notes的潜在销售水平以及作为公开行业标准被市场接受的程度。在与世界各地行业伙伴和客户的合作过程中，我们将帮助他们拥有这种进行运算、工作和交流的强有力的新方法。同时，我们也有实力和资源支持莲花软件公司邮件和应用产品。

我们希望这次合并既能得到您和莲花软件公司董事会的鼎力支持，同时又能得到莲花软件公司员工、股东以及莲花软件公司许许多多的忠诚客户、软件开发商和行业伙伴的支持。

我们非常钦佩您在莲花软件公司所培育的创造性工作环境和企业精神。对此，我们不想做任何改变。我们坚信，莲花软件公司员工在开发创新和成功产品方面是业内最棒的。我们希望维持莲花软

件公司的现有状况不变，继续管理目前设在剑桥的总部，同时主要负责为IBM生产主要的互补性软件产品。

IBM公司管理层和公司顾问已经做好了同您、莲花软件公司所有其他董事会成员、管理层成员进行会晤的一切准备。在会晤过程中，IBM的顾问将就我们的报价回答您或贵公司其他人员所提出的问题。我们相信，双方达成的业务合并将有利于莲花软件公司和IBM的最根本利益。

同您一样，我们相信：信息技术的前景将是任何人都可以随时随地轻松地、实时地共享信息和进行交易，而不论其身处何处以及所使用的系统是什么。我们期待与您以及您的员工一道开发使世界各地的客户都可以实现上述设想的产品和系统。

IBM董事长兼CEO
郭士纳

# 附录2
# 电子商务的前景

本书收录这篇附录的初衷是，它收集了我在IBM期间所发表的以电子商务为主题的所有演讲，从中我们可以看到IBM在电子商务方面所走过的历程。

然后，我又将这些演讲重读了一遍。

这就像是凝视一面巨大而毫不宽容的镜子。在许多方面，我们对电子商务的判断是准确的，而且在一定程度上左右了电子商务的发展。但是，几年后回过头来再看一看当初的这些演讲，我们清楚地看到，我们在有些方面没能完全预见到电子商务的发展趋势。我们当时认为很重要的一些东西，最后证明只是一些尝试，不过，这些尝试却预示着真正的、持久的、技术驱动的变革。事实就是如此。我还是应当对我们的历史持通达态度。

这里我对电子商务的发展不做详细的回顾，只是简要概述一下我是如何预见电子商务的发展（以及信息技术发展的一般历程）。下面，我将就电子商务对机构、个人乃至社会所有方面的影响发表我的看法。

如果从有关统计数据来看，我将不得不赞成这些关于电子商务的前瞻性讨论，同时也承认在未来的3年、4年或5年里，电子商务的发展将从设想变成现实。

有的学者认为，当至少有5 000万人采用一项技术时，那么社会上又多了个新的大众媒体。广播的普及差不多用了30年，电视用了13年，有线电视用了10年。互联网建立了一个新的媒体标准。在万维网诞生不

到5年的时间里，上网人数大约有9 000万人。

到2002年夏天，上网人数超过了5亿人，其中一半以上的人所使用的是英语以外的语言。尽管在估计数据上有所差异，但许多追踪互联网这种函数式增长的机构预测，到2005年全球互联网的交易额将达到4兆亿美元。

可以毫不夸张地说，网络的意义已经远远超过了沟通媒介或市场本身。其开发与应用，无论是现在还是将来，都将是促进商业、医疗保健、政府、教育和社会变化最重要的推动力。我们所处的时代是一个技术转型的时代，而且这种技术转型尚处于刚刚开始阶段。我认为，互联网技术的应用将会引领技术发展潮流至少10年，然后才会被作为世界主流技术的生物技术所替代。

但是别忘了，正如我在第十八章所说的，对于互联网这种匪夷所思的技术，人们并非都能理解它，为了描述互联网技术所带来的这种广阔的、迅猛的变化，我们不得不发明“电子商务”这个新词汇。

和其他众多改变世界的技术一样，网络技术也裹挟着混乱和错误信息，而且它的未来发展前景也系于个人的使用情况。也许大家应该记住，互联网技术的发展，最终将使每一个男人、女人和小孩只要敲几下键盘，就可以通过万维网浏览器阅读在线杂志、将电影下载到手表上或购买宠物食品和鲜花。

诚然，在IBM相信还有比上网聊天、浏览或甚至是在线进行零售业务更大的事发生时，有很多人幸灾乐祸地反复指出：老态龙钟的老IBM是根本做不好电子商务的。按照这些头脑顽固者的说法，我们现在所谈论的电子商务一开始的日子肯定不会好过。

我们当然同意网络将会改变世界。但是，我们应该首先这样看待电子商务的发展，即它必须改变像银行、医院、大学、零售商、政府机构

这样的现存机构——包括改变其工作方式，将物理程序转化为数字程序，将企业的经营范围拓展到互联网领域。我们认为，只有个人通过网络才能从根本上改变付款、转账、买卖股票和更换驾驶执照的方式。

我们认为，电子商务从根本上讲是这样的：作为一项新技术，它将会使每一类企业和每一种交易都发生改变。但是请相信，这种技术——和其他技术一样，仅仅是一个工具而已。它既不是什么秘密武器，更不是灵丹妙药。因此，它无法改变市场经济和客户行为的基础。在电子商务领域中，只有那些能克服电子商务的缺陷而且能真正理解电子商务仅仅是一种“商务”的机构，才能取得成功。电子商务是一种真正的严格的工作，需要人们认真面对。因此，只有那些积极从事改变流程、统一供应链、建立知识为基础的企业文化等枯燥的电子商务工作的公司，才能取得实际的持续性回报。

在IBM主办的由数百名世界领先企业CEO参加的会议上，我将电子商务的产生和电力的产生进行了一番比较。在人类能生产出电力之前，世界上许多运输工作都由骡子或马来完成。随着时间的推移，骡子或马的工作让位由电力驱动的机器来完成。不过，行业并没有发生改变，像拉、抬这样的基本动作也没有发生改变。但是，能够以最快速度从旧技术（以动物为动力）向新技术（以机器为动力）转型的公司，都取得了行业领先优势。电子商务的发展也莫不如此。

电子商务的第一个发展阶段就要慢慢结束了，这是一个试验性的推测摸索阶段。现在，已经逐渐步入了第二个阶段，即认真务实阶段。电子商务行业的领导者认为，当他们涉足电子商务后，既会得到一些好处，同时也面临着一些需要解决的实际问题，因此他们需要认真制定各自的战略发展方向。

这里，我简要说一下我对电子商务下一个发展阶段的看法。我认为，这将是一个技术应用的阶段，同时也是一个关于管理和领先地位挑战的阶段。

# 清除访问的障碍

想想看，信息技术的发展确实十分迅猛。它从最初由一小部分核心技术人员所掌握的主机高级人员持有阶段发展到几千万乃至几亿个个人电脑用户阶段，所用时间十分短暂，还不到40年。

网络的兴起，催生了像“互联世界”、“全球访问”这样的在21世纪会长久存在的词汇。不过目前的事实是，世界上一半以上的人还仍然需要使用电话。我在前面提过有5亿互联网用户，他们在互联网的发展初期就勇于尝试这项技术，但他们占全球人口总数的比例还不到10%。我们还有很长的路要走，因为目前世界上通过计算机和其他通信设备上网阅读或参加社区活动的人数并不多。但我相信，在不远的将来，我们将不再争论这个世界上信息拥有者和信息匮乏者之间是否存在所谓的“数字鸿沟”。这无疑是存在的，但存在时间的长短则完全是另外一回事情了。

这种划分与许多因素有关，例如教育和读写能力的差异、电话普及率和电力的普及率。计算和交流的障碍有两个，即电信费用和访问设备本身的费用。这两种费用正不断降低，而且一个比一个降得快。

八国集团以外的各国政府，正采取各种措施结束电信垄断行为，促进竞争，以及向网络运营商和服务提供商开放市场。尽管绝大多数国家在市内电话和长途电话的固定线路服务方面还依然存在垄断（可能是国营式垄断，也可能是私营式垄断），但大多数国家（大概有80%）已经开放了移动电话市场，以便于竞争。目前，世界上有的人打市内电话，三分钟只要一分钱，而另外一些人则要五角钱。

电子商务的第二个障碍，即访问设备本身的费用下降很快。如果只能以正蓬勃发展的个人电脑作为唯一的访问设备，那么上网冲浪则变成了有钱人的活动。随着其他大量低成本访问设备（包括联网型移动电

话、个人数字助理、游戏控制板甚至是市场和政府设施中的信息亭）的不断涌现，世界上全部几亿台个人电脑将会黯然失色。在此后的几年里，将会生产几十亿台与网络连接的移动式访问设备，其中不包括个人电脑。

访问设备价格的大幅度下降并不是不可逾越的障碍。一些颇有思想的人断言，信息技术将不可避免地和永久地将世界分为两大阵营：能够访问网络的人以及被拒之网络之外无法访问的人。我不赞成这种过于绝对的论断。我认为，随着电信业竞争的扩大，IT行业的不断创新，以及社会各阶层有思想的人登上领导岗位，将会有更多的机会（而且这种机会很大）缩小上述差距，并空前扩大向人们所提供的服务和信息水平，而不管他们的社会、政治背景或个人购买能力。

低成本访问设备的迅速发展，是信息技术更大范围普及的重要因素，但其作用还不只如此。尽管人们都在实际中使用各种发明，但技术实际上隐藏在人们的生活结构之中，例如身上穿的衣服，家里用的电器，路上开的车，甚至是我们所走的道，还有其他几千种我们从未想到是“电脑”的东西。有一点是很容易想到的，即将来有一天，与微型芯片、存储器和通信能力相配套的设备只要几美元。未来的应用设备应该能丰富人们生活、便捷、有趣、实用和强大。

例如，当你所有的每一件物品都能不断向你汇报它的位置，并且还“知道”它应该所处的位置，那么盗窃者将很难得逞。对生产商和零售商来说，我们讨论的是关于下一代市场分析和客户服务。让我们设想一下——他们拥有的每个产品在市场中所获得的即时通信能力，包括如何使用产品、使用的价格以及使用的效果。这就像用尼尔森分析方法对每件事进行分析一样，不需要隔夜就可以做好。对于百姓和社会来讲，想到衣服的好处，则是告诫穿衣者要注意环境的恶化；考虑到建筑物的好处，则是告诫建筑师要预防地震；而对供水者来说，则是考虑对付阴谋破坏者。

这一切在技术上都是可能达到的。当有一天我们看到这些设想都实现了，你就会知道，我现在并不是在胡乱猜测。但是我本人将来是否能看到这些设想或更多的得以实现，我表示怀疑。实现这些设想的日子已经不远了，大家只要看看已经发生的技术变化，就会明白这一点。

当我学习开车的时候，汽车还只是一种交通工具。如今，有些汽车还起到网络节点的作用。其中有许多汽车还含有当发生紧急情况气囊弹开时，将交通工具的位置报告给紧急情况处理部门的功能。现在，心脏起搏器市场的主导制造商都在其产品中安装了互联网定位装置，这样患者一旦发生了什么问题，就可以随时与医生联系。如果患者觉得在这些器具或沉重的装置中再安装一些电子用品会不方便，那么制造商会提供“电话上门服务”，即公司派遣自己的维修技术人员到患者家里，从网上下载合适的软件，然后把出现的问题处理好。IBM的科学家正在研制一种“智能型厨房柜”，这种厨房柜可以“阅读”各种药瓶上面的文字，当各种药品的剂量合在一起可能会产生副作用时，它会发出语音警示。还有一家日本公司正在研制一种容量一品脱的啤酒气压器，当啤酒杯空了以后，它会自动提醒吧台侍者。

从任何一个角度来看——无论是技术与设备、与人，还是与日常生活琐事的关系，技术在我们生活中所发挥的作用都越来越普及，而且越来越不为人们所注意。在人们眼中，尽管人们对技术要求越来越高，技术却越来越从我们的视线中淡出。

从另一个角度来看，这种现象也说明了所有的网络设施必须依赖于安全的全球性计算基础。在计算连续区的末端，所有的技术都呈现出前所未有的精妙性和复杂性。如果我们想继续推进技术发展的话——即通过将技术的应用简单化，而扩展其使用范围和影响——那么屏蔽技术的复杂性将是最重要的。

# 简化计算

所有企业都逐渐承认加入电子商务世界的重要性。因此，他们要么加入其中，要么同那些认为用骡子做动力也不错的世纪转型企业一样，听任命运的安排。电子商务的用户认为，电子商务是一条通向数字的涅之路，而企业则认为这条路充满了艰辛。

正如我们所看到的，计算机的普及正逐渐成为现实。随着电子商务设备种类和数量的增加，额外交易越来越多，数据流和网络拥堵逐渐增加，所有这一切都与电子商务使用数量和规模的日益不确定有关。同时，对系统和数据安全的威胁也大大超出了人们在几年前的预测。

无论是公共部门和民营企业的领导人，还是大型企业和小型企业的领导人都知道，电子商务的发展需要一个全新的信息基础作为支撑。这样，电子商务的运行才会比今天更安全、更可行和更值得信赖。但对于行业领导和生产、销售技术的人来说，又会出现一个极其悖论性的问题，即客户几乎不可能懂得如何来实施和管理这种全新的信息基础。

传统的解决方法——投入大量的人力去解决客户出现的问题既不能奏效，也不可能长久。因为电子商务的复杂性呈螺旋式上升趋势，其发展速度比人员解决难题的能力的发展速度要快得多。现在，世界上IT人员缺几十万人，10年以后市场对IT人员的需求又会翻一番。即使是这种速度还是缺少足够的技术人员保证系统正常运作。

因此，必须从根本上对电子商务的信息基础进行再造，使其有能力处理目前需要人去处理的许多问题。

IBM的研究人员对人体自身管理（例如从心跳到免疫系统等每件事）和计算系统所要求的管理进行了大量比较。这种研究主要是考察人体自我意识可以让系统自己消除病毒，保护自己免受病毒的侵害，隔离和修复损坏的部件，发现异常情况并将其消除，在变动中进行自身改

造，从而充分发挥自身所有部件的优势。

单独一家公司是无法研制或生产自主计算系统的。正因为如此，IBM技术部门在2001年认为，这个新领域将成为整个IT行业下一步所面临的最大挑战。

## 融入网格

截至目前，互联网及其通信解决方案已经能使计算系统（计算系统一度是独立的，不论你是对个人电脑还是数据中心发送信息）进行信息共享和商业交易。事实上，互联网发展的第一个阶段可以在计算机之间传递信息。而互联网发展的第二个阶段（这个阶段基于另一套通信解决方案），则计算机之间可以互联工作，例如可以将编程能力、存储能力和其他资源整合在一起，解决一般性问题。

这种大型安全的、共享资源的计算基础，又可称之为“网格计算”。和许多信息技术（例如互联网本身）的主要商业领域一样，网格最早出现于科研、工程以及像高能物理、生命科学以及工程设计这样的学术机构。

IBM最早的一个网格项目是与宾夕法尼亚大学合作完成的。其设计目的是让全世界所有的乳腺癌研究者在乳腺癌治疗应用方面进行合作，对同一女性多年来乳腺变化情况进行比较，从而进行更可靠的观察和诊断。

## 下一个公用设施

如果把大型计算网格的出现，加强系统本身管理能力的自动技术的

发展，以及计算设备进入生活和企业结构速度的加快这些因素都结合在一起，我们会发现，这将是IT产业历史上更为关键的进步。这种进步将不仅改变IT产业向市场提供产品的方式，而且还会改变这些产品卖给谁以及客户认为产品的供应商是谁。这种进步，我们称之为“公用设施”计算。

这个概念的基础想法是使企业很快就能像获得水和电力那样获得他们所需要的信息技术。企业自己并不拥有水厂或发电厂，不久以后他们也不再需要去购买、储存和维护传统计算环境的方方面面，因为专业厂商可以通过网络应客户的要求，向其提供数据处理、存储、应用、系统管理以及安全维护等服务。

这种做法会给客户带来巨大的价值，其中包括：减少固定资产，将固定成本转化为可变成本，根据基础需求访问不受限制的计算资源，有机会去除令人头痛的技术循环、升级、维护、整合、管理。

“9·11”事件以后，世界各地在信息和系统安全方面受到更大的突发性事件的威胁，“on-demand”计算可以提供更为安全的信息基础以及进行系统疏散的能力，于是产生了一套能免除自然灾害或意外事件侵袭的系统——这些灾害和事件足以毁坏整个传统的数据中心。

首先应该从何处着手呢？我认为，我将会看到的一些事将与我们在客户第一次使用网络时所看到的事完全类似。最早实现的是系统内部或网络内部的应用。在“on-demand”计算的情况下，利用现存资源的能力与客户如何完全使用现存的IT投资等问题息息相关。除了更换个别硬件，购买容量更大的数据库和存储器，客户还应该有办法发挥现存资源的作用。

## 外部限制

特定时代的人需要解决至少一件变革性技术，包括理解、应用和合理规范技术的使用，这是十分常见的事。20世纪中叶的核能技术的发展和应用，即是最好的例证。同时，当代必须要解决两个（而不是一个）变革性的科学发展问题。我认为，其中每件事都与第一个问题息息相关，即无论是机构还是个人对技术的应用，都与网络技术有关。第二个问题涉及信息技术和分子生物学结合会产生什么后果。

具有分水岭意义的事件是发现人类基因图谱。这个项目所产生的数据装置达1　000万页信息。但真正困难的工作还在后面。对此，我们的一位研究人员描述说，这好比手中有一本书，却不认识这本书上的文字。因为，破译人类基因图谱所需要的数据分析比绘制人类基因图谱至少要大1 000倍，其信息量达100亿页。

破译人类基因图谱是一项非常有价值的工作。如果能成功破译的话，我们将能为目前无法治愈的疾病，生产出更好的、更有效果的以及更适合每个人的药物，制定出新的医疗和护理方案，而且可以培植出适应性更强的、产量更高的新一代种子和作物。也就是说，我们将有很大可能减轻人类所遭受的痛苦，消除心脏病、艾滋病等顽症，就像我们以前攻克小儿麻痹和天花一样。

80年前，抗生素的出现为延长人类的寿命做出了巨大的贡献，20世纪20年代人类寿命比预期增长了20岁。现在我们就快要找到一个为人类延长20年寿命的新发现，本书的年轻读者将会发现：他们将比自己的父母在这个地球生活更长的时间。也许有人不在乎多活20年，但我们所说的延长20年，绝不是那种被今天的人们所贬低的“老态龙钟”，而是充满创造力的、健康的20年。

## 真正的问题不在技术方面

技术正使许多事情成为可能（无论是网络层面还是分子生物学层面），为此我们可能会丧失分析能力。但不要忘记：技术为社会所带来的潜在好处，可能会被它所带来的社会问题所抵消。现在，我们就需要为技术的两面性做准备。因此非常希望技术行业、客户、政府、政策制定者能认真考虑一下，技术继续向前发展可能会造成什么问题。

现在已经很清楚的是：网络引发了很多问题，比如医疗或经济记录的泄密，或新闻自由与个人隐私保护之间的矛盾。请考虑一下网络发展带来的隐私权问题吧。在私家汽车也与互联网连接的世界里，个人隐私会受到怎样的损害呢？答案就是：我们的行动受到每时每刻的监视，蜂窝电话不间断地汇报汽车的位置，或者与网络连接的心脏起搏器和其他医疗设备会实时收集有关心率、血压、胆固醇含量或血液酒精含量的数据。那么谁可以接触到你的大部分私人信息呢？可能是你的医生、执法机构、保险公司，也可能是你的老板或潜在老板。

前面我提过，在是否需要掌握信息这个问题上存在着很大的分歧。我希望我们可以真正将我们自己与技术联系在一起，以缩短这种数字上的界限。但当我们做这件事时，我怀疑我们是否正在创造一个可能无法弥合的新的基因界限，那样的话，则一部分人可以付得起为防止生育畸形或避免长期的痛苦而支出的费用，另一部分人则负担不起。

当医疗诊断和卫生护理一起发展而使我们更长寿、更健康时，我们仅仅是为我们所爱的人或所喜欢的事创造出更长时间的宝贵的享受吗？或者是否还有更值得让我们去做的事情？如果这些成为可能，或者还远没有成为可能，那么我们是否就不需要考虑为更长寿、更健康所必须生产更多的食品和建造更多的房屋而对社会结构、医疗设施、养老保险系统以及环境所造成的影响呢？

最后，在“9·11”事件发生以后，我们所有的人都不得不考虑：既然我们都生活在这个世界上，那么对我们生活方式的最大威胁是什么。是传统的军事进攻？是流氓或国家支持的恐怖分子袭击？还是来自国内被

剥夺权利的极端分子的危险？这里，对国家支持的恐怖主义就不用多说。如今，我们都从不同的角度看待这个世界。这种新世界观的副产品之一是：对于我们所面临的威胁，我们应该从各个角度重新考虑其基本性质。

即使在“9·11”事件发生以后，执法部门和安全机构仍然坚信，对人民和社会的最大威胁不是来自大规模杀伤性武器，而是来自广泛的信息冲突以及他们所说的大规模武器扩散。没有人会把人类生命的丧失与电脑设备的损失等同起来。但是问题在于，由于恐怖分子掌握了电脑技术，这将对越来越高度信息化的军事设施、国家电网、供水或电信系统构成很大的威胁。

## 领导者所面临的挑战

本书反复强调的观点是，商业领域和公共部门的领导者都必须对以下一系列紧密相关的战略问题做出决定，其中包括技术开发、自愿打破常规、投资政策以及领导团队随时准备接受新的思维方式和工作方式。

这些是目前工作的重心，而且今天就需要进行抉择。明天的议事日程就是要改变长期困扰我们的一系列问题，包括网络发展对现存地缘政治结构以及支持地缘政治结构的经济学假说的影响。

我们将世界构造成民族——国家模式，而且改造了几乎每一个生活和社会准则以适应这种（民族——国家）模式，但网络世界对此并不遵从。网络世界的行动和发展并不受我们的国家界限、宗教联盟或政治结构等观念的规制。网络世界解决了由于历史上的民族、国家和文化分裂所造成的障碍。而且我相信，网络将会对政治机构所享有的并已经实施的对最重要事务（例如公民获得信息、教育和知识的权利）的控制能力发起一系列的挑战。在这个挑战过程中，我们将能看到民主政治运行方

式的转变。

在这个全球性的、政治文化上互联的世界上，政府管理怎样才能形成可行性政策框架呢？在个人隐私方面，欧盟的政策框架与美国不同，而欧盟和美国又与中国迥然不同。

现在，我们应该从对全球规制这个层次上退回来，使世界上的每个人都表达他的政治观点。在不久以前，坐在家里或办公室就可以买书的想法是具有革命性的。假如有一天我们可以舒服地待在家里或很方便地待在办公室里进行投票，那么可能会出现什么事呢？我想，其意义将不只是提高公民参与代议制的政府管理。为什么不能摒弃政治从属关系或对国家的忠诚，由全球公民代表就全球事务进行复决呢？如果一个全球共同体对地球变暖和诸如关贸总协定等问题发表自己的看法，那么这对目前的单一政府意味着什么呢？

我想，随着我们所定义的国家利益和全球利益之间的冲突不断加剧，这一天虽然现在还没有到来，但也不会太遥远了。因此，有一天我们会生活在以下这种状态之中，即达成一个协议需要新的国际性合作和全球性公共政策。

我们又一次落在了技术发展的脚步后面。一些大学开始在其商业管理课程中开设了电子商务。但是政治学、伦理学和法学院校也需要开设有关电子商务的课程吗？美国国会是世界上最具立法权威的机构之一，为了完成其职责，它设立了许多委员会和一些事务组，专门检查诸如网络化安全、出口限制和知识产权等问题。但总的来说，人们还不能从根本上理解应该采取什么措施，为电子商务的合理赋税之类的问题，制定一个可行的政策框架。

在20世纪下半叶，世界各国聚集在一起建立多边国际机构，以促进经济增长，提高生活水平，以及预先阻止军事冲突。经济合作与发展组织（OECD）、国际货币基金组织和世界银行，就是因此而诞生的。

1998年我在经济合作与发展组织发表演讲，演讲的主题集中于以下问题：为迎接信息时代的挑战，是否应建立类似上述组织的全球性组织？为了发挥稳定和促进作用，我们在21世纪需要设立什么样的全球性机构？

所有这一切都在引导我思考以下问题：我们是否在正视对于新的领导能力的要求。电子商务并不会使现实世界成功领导者所具有的那种特质变得过时。无疑，网络将会改变许多事情，但不能改变所有事情。热情、信息和智慧会永远发挥作用。正如我在讨论目前企业中普遍存在的信心危机时所指出的那样，企业整合比以前任何时候都要起作用。

我认为下面这种情况具有典型性，即无须处理技术问题的人，很少会费心思去理解技术的可行性和局限性。在核时代，这种情况是对的。但在技术普及到每个人都需要处理它的时代，我认为：我们需要政府、企业和政策制定方面的领导人向我们承诺，他们将以毕生精力面对挑战，努力学习如何使社会和技术和谐相容。

下一代领导人——无论他是公共还是民营部门的，都将必须进一步扩大对一系列经济、政治和社会问题的思考。这些领导人将：

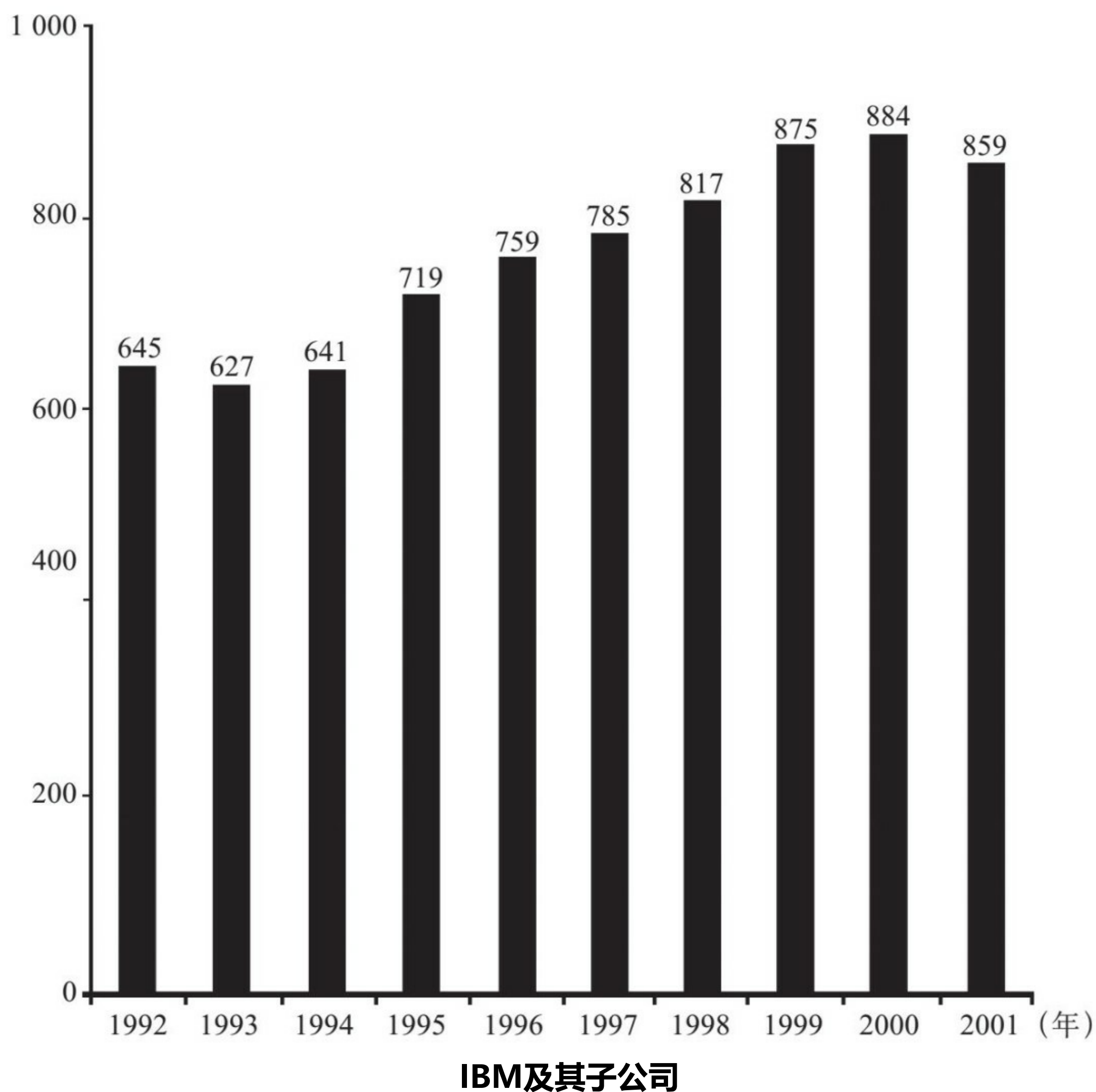
- 具有更强的能力处理技术发展所带来的持续和间断的变化。
- 在认识和实践上更具全球性。
- 具有更强的平衡维护地方文化和承诺进行地区性或全球性合作之间关系的能力。
- 具有更强的接受以下事实的能力，即世界正迈向一个新的发展模式，在这个发展模式中每次努力所“缺少的”是相互开放和整合，而不是相互隔离。

和那些在高科技企业中工作了10年的人一样，我坚信高科技的作用

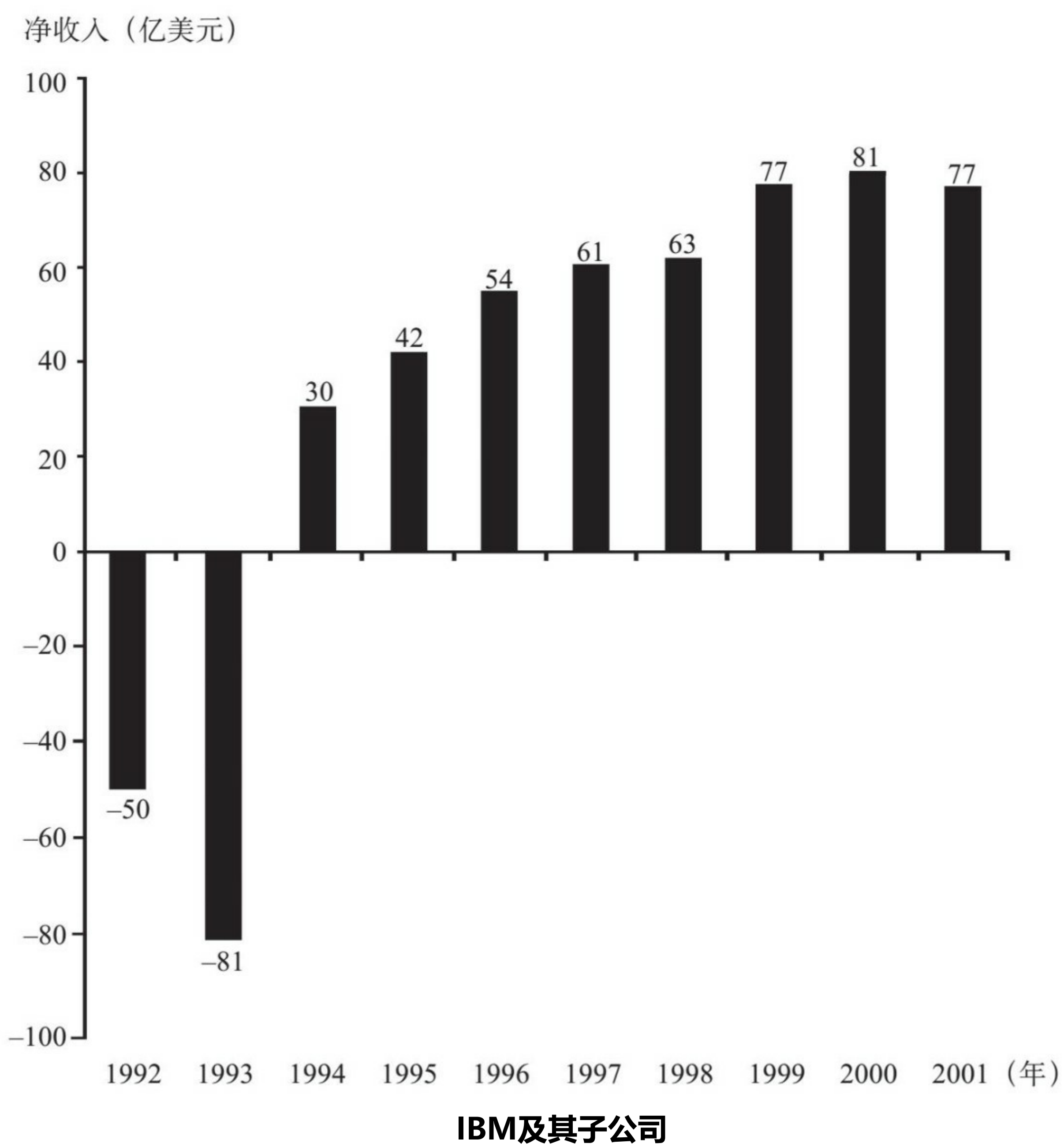
是巨大的。但是我从来不相信，技术本身会给我们提供解决问题的现成答案。对于像偏见、贫困和恐惧这些一直困扰人们和社会的最艰难、最重要的问题，技术并不能提供具有心灵意义的解决方案。只有具有自由的心灵和自决精神的人所采用的最人性化的方案，才能解决这些问题，因为这些人有能力进行选择、决策、思考和推理，并且有能力运用他们所掌握的工具，为最大多数的人带来最大的利益。

# 附录3
# IBM改革的财务状况

附录3的图表概括说明了1992~2001年IBM的运营状况及财务状况。

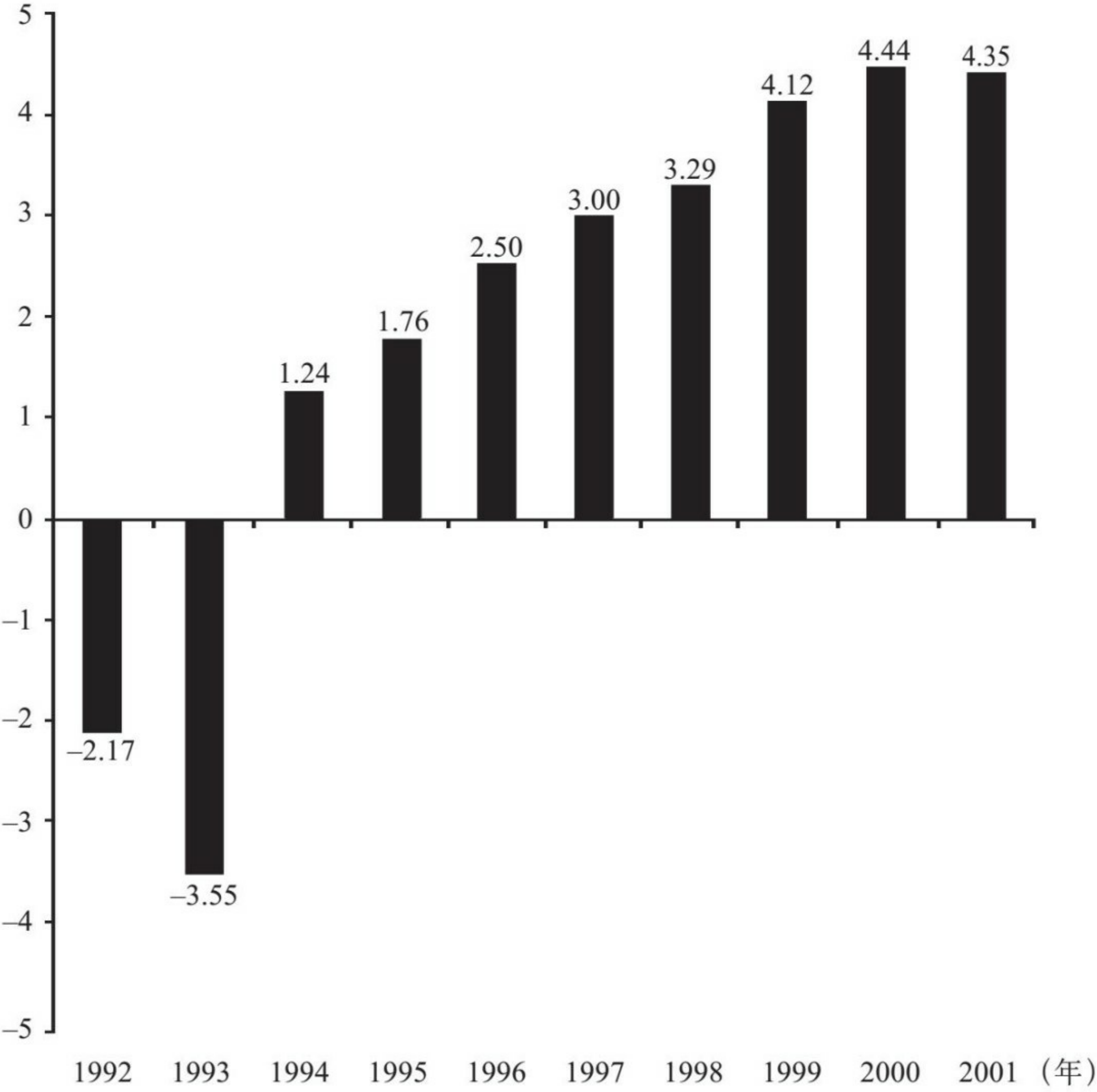



**IBM及其子公司**

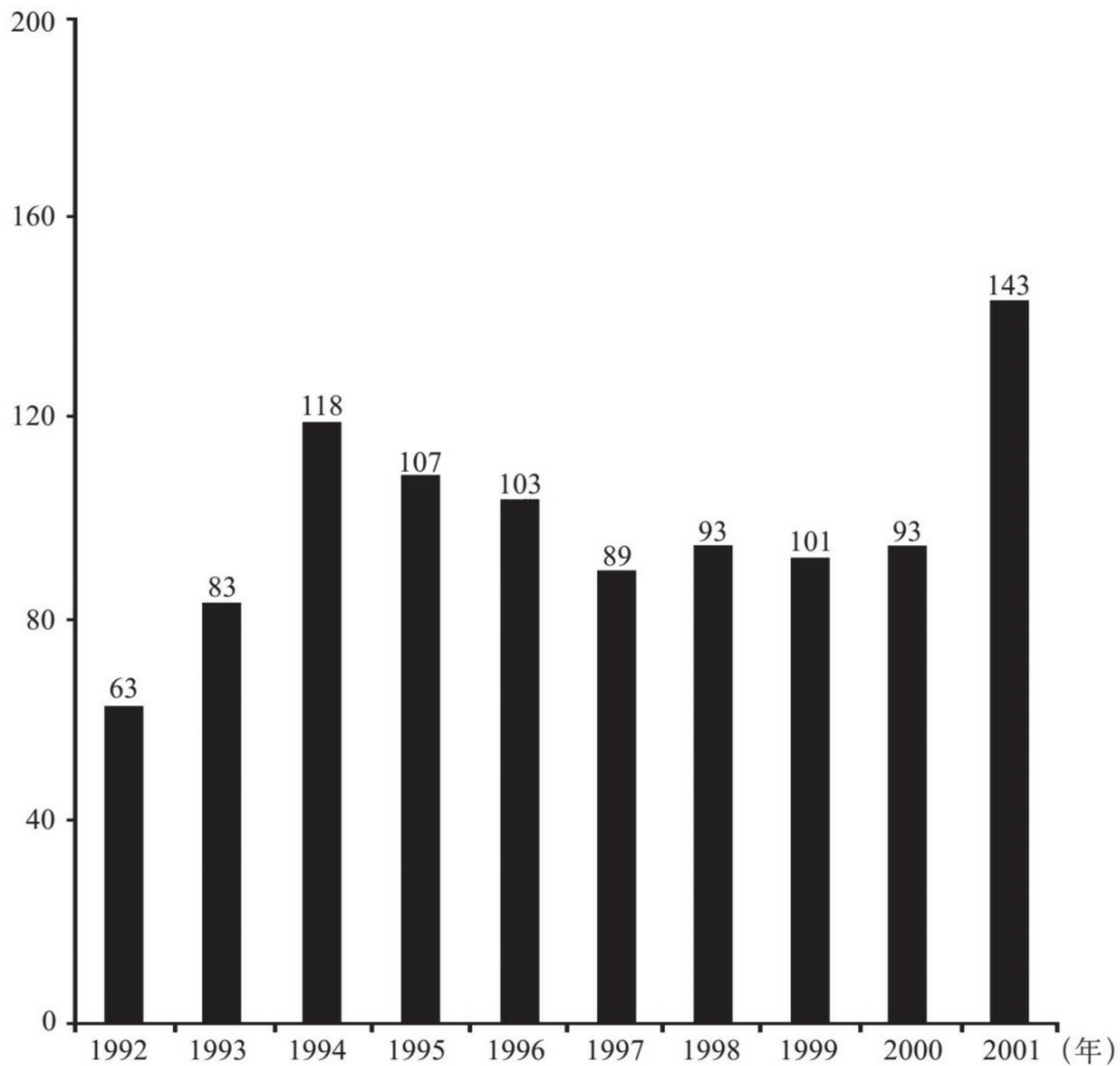

净收入（亿美元）
100
80
60
40
20
0
–20
–40
–60
–80
–100
–50
–81
30
42
54
61
63
77
81
77
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001（年）

**IBM及其子公司**

摊薄后每股收益（美元）

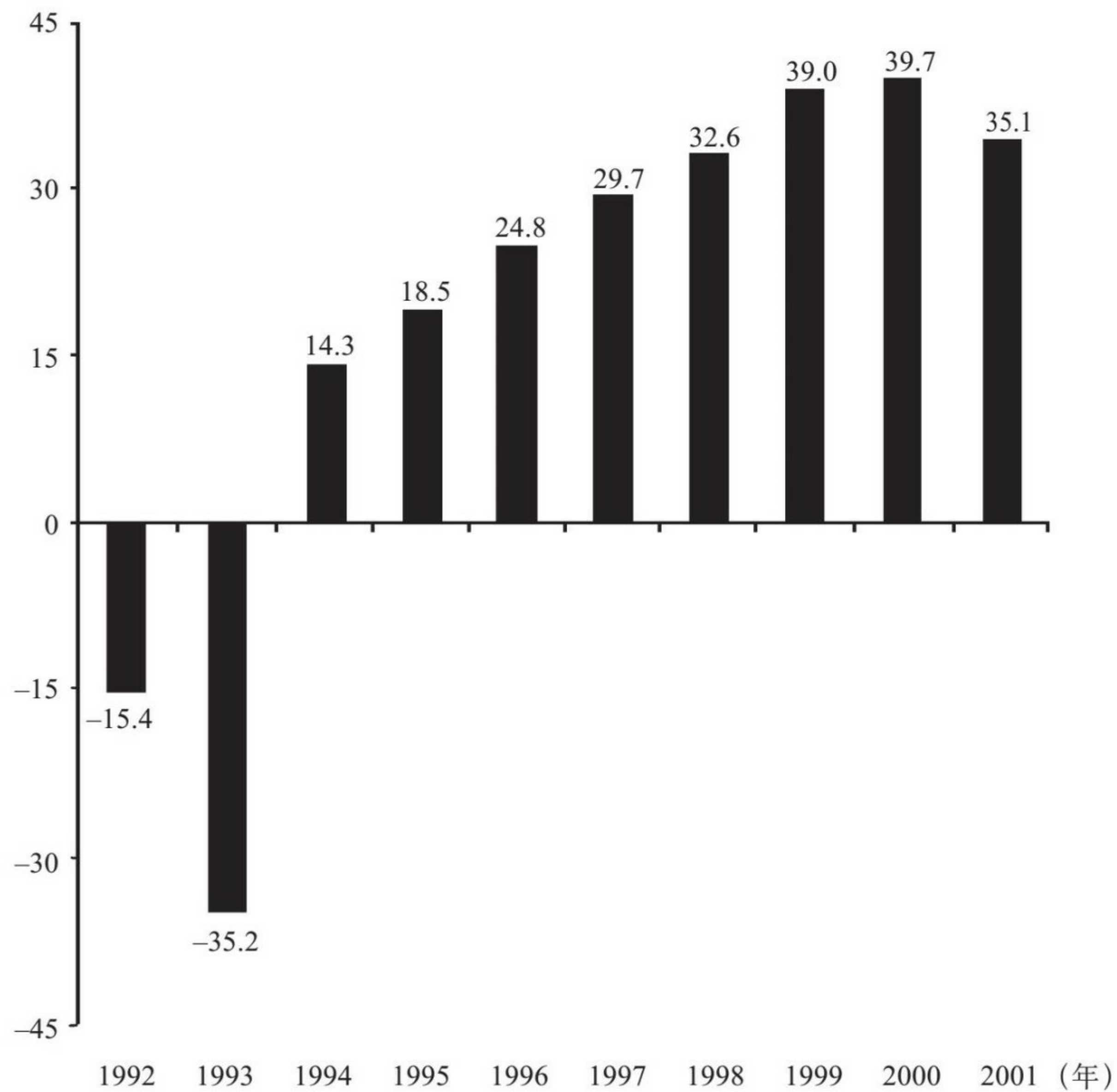



**IBM及其子公司**

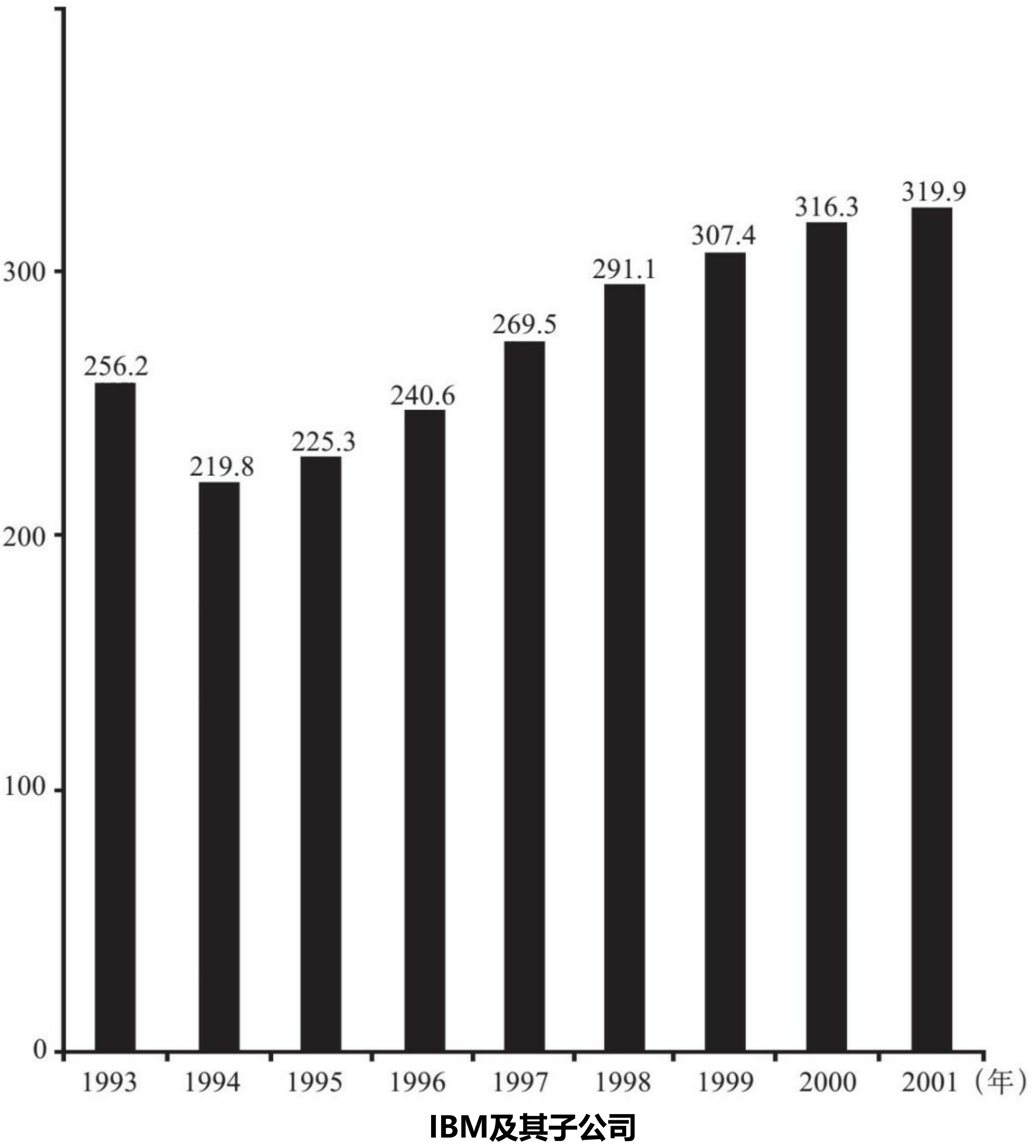


营运现金流量（亿美元）
200
160
120
80
40
0
63
83
118
107
103
89
93
101
93
143
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
（年）

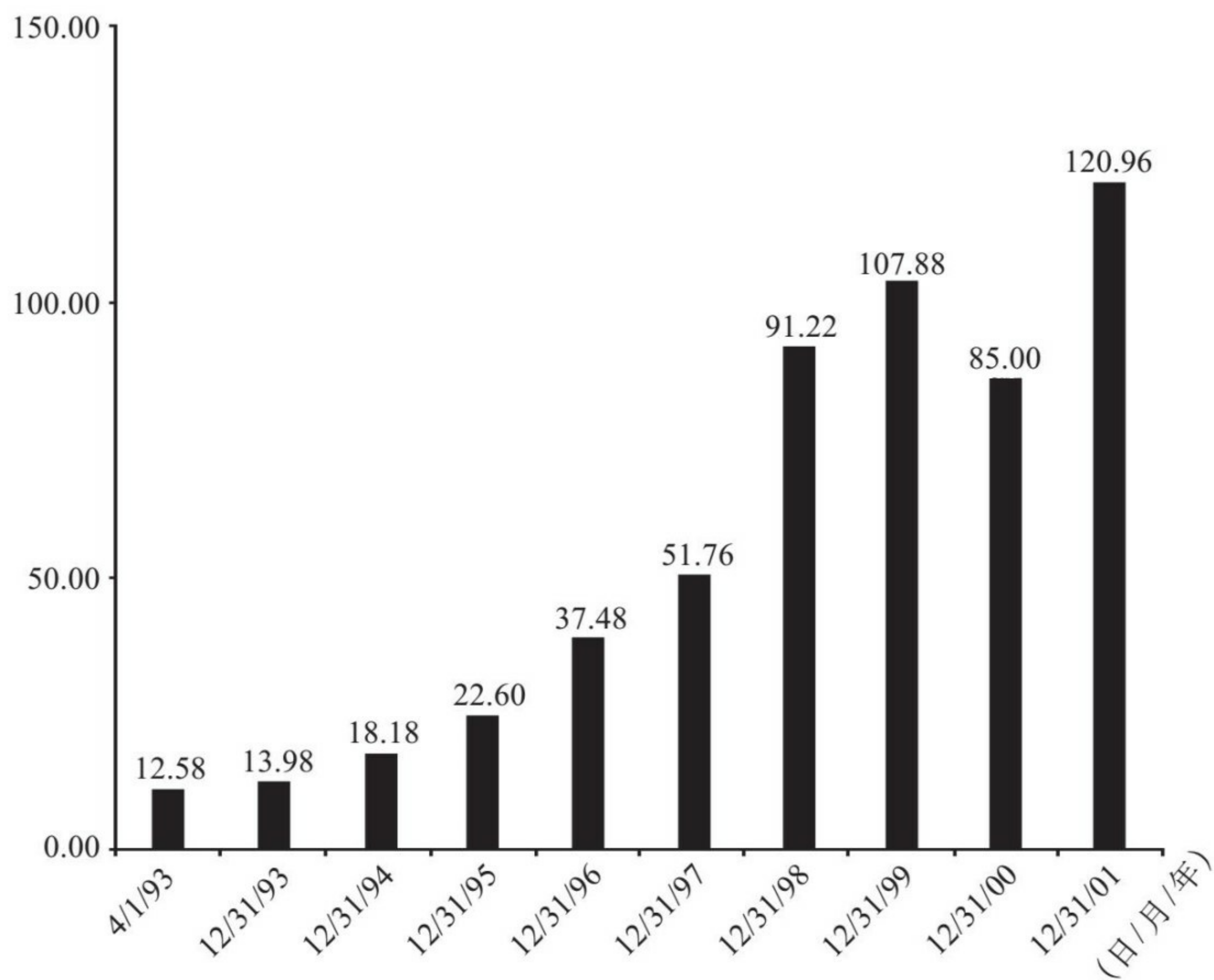

**IBM及其子公司**


股东权益回报（%）
45
30
15
0
–15
–30
–45
39.0
39.7
32.6
35.1
29.7
24.8
18.5
14.3
–15.4
–35.2
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001（年）

**IBM及其子公司**


IBM员工（千人）
300
200
100
0
256.2
219.8
225.3
240.6
269.5
291.1
307.4
316.3
319.9
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001（年）

**IBM及其子公司**

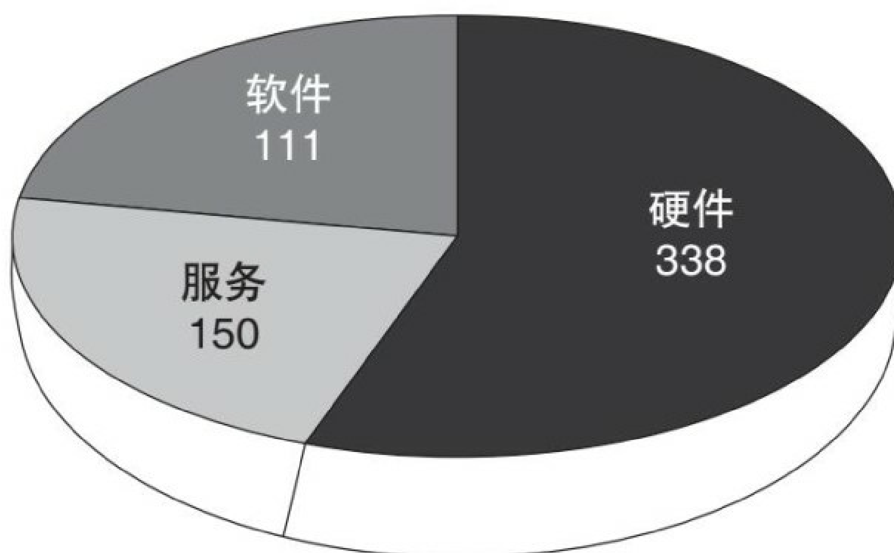



注：已按股票分割调整：1997年5月，1999年5月。

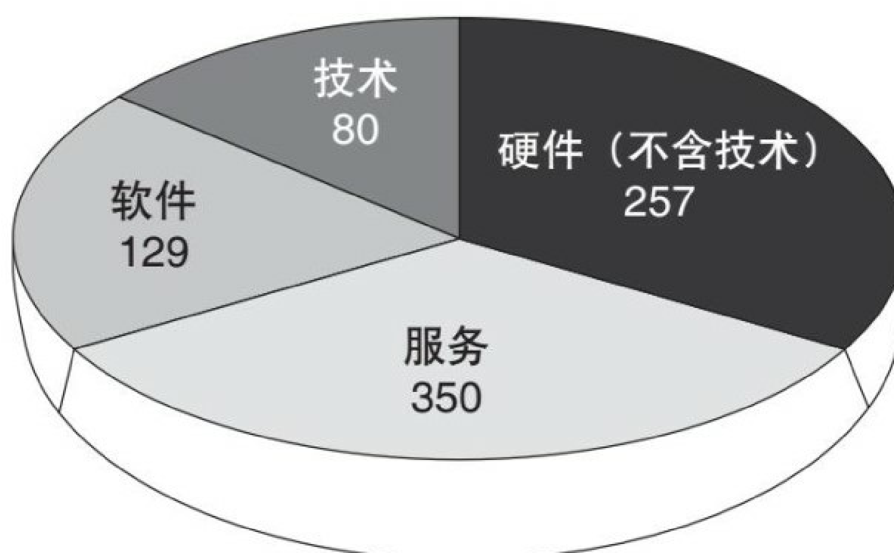
**IBM及其子公司**

营业收入（亿美元）

1992 年




2001 年




IBM 及其子公司